



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIEDEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

PK-YRITYSTEN LISÄARVO- PALVELUJEN TARVE JA TI- LITOIMISTOJEN LISÄARVO- PALVELUJEN TARJONTA POHJOIS-SAVOSSA

TEKIJÄT: Pauliina Kuhmonen
Salla-Maria Laitinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Pauliina Kuhmonen ja Salla-Maria Laitinen	
Työn nimi Pk-yritysten lisäarvopalvelujen tarve ja tilitoimistojen lisäarvopalvelujen tarjonta Pohjois-Savossa	
Päiväys 9.5.2016	Sivumäärä/Liitteet 69/3
Ohjaaja(t) Ulla Loikkanen ja Pentti Mäkelä	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon Yrittäjät	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli tilitoimistojen lisäarvopalvelujen tarjonta ja pk-yritysten lisäarvopalvelujen tarve Pohjois-Savossa. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina toimi yrittäjäjärjestö Savon Yrittäjät. Tavoitteena oli selvittää, millainen lisäarvopalvelutarjonta Pohjois-Savossa on, millaisia lisäarvopalveluita pk-yritykset käyttävät ja millaisista lisäarvopalveluista ne olisivat kiinnostuneita.</p> <p>Pk-yrityksissä taloushallinto nähdään usein pakollisena taustatoimintona ja tilitoimistopalveluiden käyttö rajoittuu usein lakisääteisten vähimmäispalvelujen käyttöön. Tilitoimistoala on ollut voimakkaassa muutoksessa 1990-luvun lopusta lähtien. Perinteisesti tilitoimistopalvelujen tarjonta on keskittynyt ulkoisen laskennan palveluihin, mutta viime vuosina tilitoimiston roolin nähdään muuttuneen yhä enemmän kokonaisvaltaisten taloushallinnon asiantuntija- ja neuvontapalveluiden tarjoajaksi. Palvelutarjonta on siirtynyt yhä enemmän sisäisen eli johdon laskentatoimen palveluihin.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusosasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään pk-yrityksiä laskentatoimen käyttäjinä, tilitoimistoalaa Suomessa ja sen muutosta sekä tilitoimistopalveluita keskittyen erityisesti lisäarvopalveluihin. Tutkimus oli kaksiosainen: kyselyn avulla selvitettiin pohjoissavolaisten tilitoimistojen lisäarvopalveluiden tarjontaa ja haastattelemalla selvitettiin pk-yritysten lisäarvopalveluiden tarvetta ja käyttöä.</p> <p>Kyselyaineisto analysoitiin Webropol-kyselytutkimussovelluksen avulla ja haastatteluaineistoa teemoittelulla. Tutkimustuloksia käsitellään yhdessä teemoittain. Tutkimusaineisto oli suppea, joten sen perusteella ei voi tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä. Tutkimustuloksista selvisi, että tilitoimistoissa on lisäarvopalvelutarjontaa, mutta se ei ole kovin laajaa. Pk-yrityksille tehdyistä haastatteluista kävi ilmi, että lisäarvopalveluita ei pidetä kovin hyödyllisinä yritystoiminnalle, eikä kiinnostusta niiden käyttöön juurikaan ole. Palvelutarjontaan oltiin kuitenkin tyytyväisiä.</p>	
<p>Avainsanat</p> <p>Lisäarvopalvelu, pk-yritys, tilitoimisto, johdon laskentatoimi</p>	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Pauliina Kuhmonen and Salla-Maria Laitinen			
Title of Thesis The need for value added services in SMEs and the supply of value added services in accounting agencies in Northern Savo			
Date	9.5.2016	Pages/Appendices	69/3
Supervisor(s) Ulla Loikkanen and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Savon Yrittäjät			
<p>Abstract</p> <p>The topic of this thesis was the supply of value added services in accounting agencies and the need for value added services in SMEs in Northern Savo. Employers' association Savon Yrittäjät was a partner of the thesis. The aim of the thesis was to find out what is the value added service supply in Northern Savo like and what kind of value added services SMEs use and what value added services SMEs would be interested in.</p> <p>In SMEs, financial administration is often seen as a compulsory support function and therefore the use of services of accounting agencies is often limited to the use of statutory minimum services. The accounting field has experienced a strong change since the end of the 1990's. Traditionally the supply of accounting agencies has concentrated in financial accounting, but during the past few years, accounting agencies have become providers of comprehensive expert and consultation services. The service supply has shifted towards management accounting services.</p> <p>The thesis consists of a theoretical framework and a research part. The theoretical framework deals with SMEs as users of accounting services, the field and change of accounting in Finland and the services of accounting agencies with a special focus on value added services. The research consisted of two parts: an inquiry about the supply of value added services of accounting agencies in Northern Savo and an interview about the needs and use of value added services in SMEs in the region.</p> <p>The survey data was analyzed with a survey application Webropol and the interview data was analyzed by dividing it into themes. The findings are presented together with themes. The research data was limited, so it was not possible to make generalized conclusions based on it. The survey revealed that accounting agencies offer value added services but the supply is not very extensive. The interview revealed that in SMEs value added services are not seen as very useful to the companies, and SMEs are not very interested in using them. However, SMEs were happy with the service supply of accounting agencies.</p>			
<p>Keywords Value added service, SME, accounting agency, management accounting</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	PK-YRITYSTEN TALOUSHALLINTO - LASKENTATOIMEN TARPEET JA KÄYTTÖ	9
2.1	Taloushallinnon ulkoistaminen	10
2.2	Lisäarvopalvelujen käyttö ja merkitys pk-yrityksissä.....	11
2.3	Tilitoimistot kasvuyritysten tukena.....	13
2.4	Pk-yritysten ja tilitoimistojen välinen yhteistyö ja viestintä.....	15
3	TILITOIMISTOALAN MUUTOS.....	18
3.1	Sähköistämisestä kohti digitaalista taloushallintoa - muutoksen vaikutukset	21
3.2	Tilitoimistojen ketjuuntuminen ja verkostoituminen	23
3.3	Kilpailun kiristyminen ja palvelutarjonnan monipuolistaminen	24
3.4	Palvelujen markkinointi	25
4	TILITOIMISTON ULKOISEN JA SISÄISEN LASKENNAN PALVELUT	26
4.1	Peruspalvelut ja muut palvelut.....	28
4.1.1	Lakisääteinen kirjanpito ja tilinpäätös sekä viranomaisilmoitukset	28
4.1.2	Reskontrat ja palkanlaskenta.....	29
4.2	Tilitoimiston lisäarvopalvelut.....	30
4.2.1	Johdon laskentatoimi ja strateginen laskentatoimi	30
4.2.2	Kustannuslaskenta ja hinnoittelu.....	32
4.2.3	Budjetointi ja budjettiseuranta.....	33
4.2.4	Investointisuunnittelu	34
4.2.5	Tilinpäätösanalyysi ja muut analyysit.....	35
4.2.6	Konsultointi	36
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	38
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen kulku	38
5.2	Kysely tilitoimistoille	40
5.3	Haastattelu pk-yrityksille	42
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	44
6	LISÄARVOPALVELUIDEN TARVE JA TARJONTA - TUTKIMUSTULOKSET	46
6.1	Tilitoimistojen ja pk-yritysten taustatiedot	46
6.2	Tilitoimistopalveluiden tarjonta ja käyttö	48
6.3	Palveluiden valintaperusteet ja niiden käyttöön vaikuttavat seikat	51

6.4	Lisäarvopalveluista hyötyminen ja käyttöhalukkuus	53
6.5	Palveluiden sähköistäminen ja pilvipalvelut.....	56
6.6	Tilitoimiston ja yrityksen välinen viestintä ja yhteistyö	57
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	60
8	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET	65
	LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE.....	70
	LIITE 2: KYSELYLOMAKE TILITOIMISTOILLE	71
	LIITE 3: TEEMAHAASTattelun runko.....	77

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on tilitoimistojen lisäarvopalveluiden tarjonta ja pk-yritysten lisäarvopalvelujen tarve Pohjois-Savossa. Pohjois-Savon alueella on noin 12900 yritystä, joista lähes kaikki ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä (Pohjois-Savon kasvuyritysselvitys 2015a). Kaikki pk-yritykset ovat Suomen lain mukaan kirjanpitovelvollisia ja taloushallinto on tärkeä osa yritysten toimintaa. Taloushallinto voidaan hoitaa yrityksen sisällä tai se voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain tilitoimistolle. Pk-yrityksissä taloushallinto nähdään usein vain yritystoiminnan pakollisena taustatoimintona. Tilitoimistopalveluiden käyttö rajoittuukin monissa pk-yrityksissä lakisääteisten vähimmäispalveluiden käyttöön. Pk-yrityksillä voi olla omia johdon laskentajärjestelmiä, mutta ne ovat usein kehittymättömiä, eikä niitä juurikaan hyödynnetä. On kuitenkin myös mahdollista ulkoistaa johdon laskentatoimi tilitoimistolle ja ottaa käyttöön lisäarvopalveluita. Sisäisen laskennan toteuttaminen on yritykselle vapaaehtoista. Lisäarvopalveluiden käytöstä voi olla huomattavasti apua yrityksen johdon päätöksenteossa esimerkiksi erilaisissa yritystoiminnan muutostilanteissa.

Tilitoimistoala on ollut voimakkaan muutoksen kohteena 1990-luvun lopusta lähtien. Esimerkiksi sähköistyminen on vaikuttanut huomattavasti tilitoimistojen toimintaan. Kilpailu peruspalveluja ostavista asiakasyrityksistä on kiristynyt ja tämä haastaa monet tilitoimistot laajentamaan palvelutarjontaansa. Keskeisimpiä muutostekijöitä tilitoimistoalalla ovat kilpailuympäristön globalisoituminen, liiketoiminnan kansainvälistyminen sekä digitalisaatio. Perinteisesti tilitoimistojen palvelutarjonta on keskittynyt peruspalveluihin, kuten kirjanpidon ja tilinpäätöksen laatimiseen. Viime vuosina tilitoimiston roolin nähdään muuttuneen lakisääteisten ulkoisten laskentatoimen palvelujen tarjoajasta yhä enemmän kokonaisvaltaisten taloushallinnon asiantuntija- ja neuvontapalvelujen tarjoajaksi. Tilitoimistoissa painopiste lakisääteisestä kirjanpidosta on siirtynyt yhä enemmän sisäisen laskentatoimen eli johdon laskentatoimen palveluihin. Tämä asettaa uusia osaamisvaatimuksia tilitoimistotyöntekijöille. Tulevaisuudessa tilitoimistoalan ennakoidaan jakautuvan perustoimistoihin, keskitason toimistoihin sekä suuriin toimistoihin (Metsä-Tokila 2011, 41).

Tässä opinnäytetyössä tilitoimistojen palvelutarjonta jaetaan peruspalveluihin, muihin palveluihin sekä lisäarvopalveluihin. Peruspalveluihin kuuluvat lakisääteiset vähimmäispalvelut eli kirjanpito, tilinpäätöksen laatiminen ja veroilmoitukset. Muilla palveluilla tarkoitetaan osto- ja myyntireskontran hoitoa, maksatusta, laskutusta sekä palkanlaskentaa. Lisäarvopalveluilla puolestaan tarkoitetaan johdon laskentatoimeen eli yrityksen sisäiseen laskentaan liittyviä palveluita sekä erilaisia neuvonta- ja konsultointipalveluita. Johdon laskentatoimeen liittyviä palveluita ovat esimerkiksi kustannuslaskenta ja hinnoittelu, kannattavuuslaskenta, budjetointi, budjettiseuranta, investointilaskelmat, tilinpäätöksen analysointi, muut analyysit sekä ennusteet. Tässä työssä neuvonta- ja konsultointipalveluihin kuuluvat yhtiöoikeudelliset palvelut, veroneuvonta ja -konsultointi sekä controller- ja talouspäällikköpalvelut.

Tutkimuksen tarkoituksena on siis selvittää lisäarvopalvelujen tarvetta ja tarjontaa Pohjois-Savossa. Työssä selvitetään, millaisista lisäarvopalveluista pk-yritykset ovat kiinnostuneet ja mistä palveluista ne ovat valmiita maksamaan ja miten tilitoimistot vastaavat näihin tarpeisiin. Lisäksi tutkimuksen

tarkoituksena on kartoittaa tilitoimistojen tämänhetkisiä lisäarvopalveluja ja selvittää, millaisina tilitoimistot näkevät tulevaisuuden palvelutarpeet ja aikovatko ne laajentaa lisäarvopalvelutarjontaan. Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Ensin selvitettiin Pohjois-Savon alueen tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjontaa kyselyn avulla. Sen jälkeen toteutettiin pk-yrityksille haastattelut, joissa selvitettiin tilitoimistopalveluiden tarvetta ja käyttöä. Kyselystä ja haastattelusta saatuja tutkimustuloksia käsiteltiin yhdessä teemoittain. Aineistoa analysoitiin sekä kvalitatiivisesti että kvantitatiivisesti. Kyselyaineiston analysoinnissa käytettiin Webropol-kyselytutkimussovellusta ja haastatteluaineistoa analysoitiin teemoittelulla.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoreettisesta viitekehyksestä ja tutkimusosasta. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään pk-yrityksiä laskentatoimen käyttäjinä, tilitoimistoalaa Suomessa ja sen muutosta sekä tilitoimistopalveluita keskittyen erityisesti lisäarvopalveluihin. Tutkimusosa koostuu tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen taustatiedoista, tutkimuksen toteutuksesta, tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista, tutkimustuloksista, johtopäätöksistä sekä pohdinnasta. Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti erilaisia lähteitä. Lähdemateriaalina on käytetty kirjoja, verkkosivuja, artikkeleita, tutkimuksia, lainsäädäntöä, luentoja, väitöskirjaa sekä haastattelua. Työn lopusta löytyy liitteinä kyselylomakkeen saatekirje, kyselylomake sekä teemahaastattelun runko.

Opinnäytetyöprosessissa yhteistyökumppanina toimii Savon Yrittäjät, joka on yksi Suomen Yrittäjien aluejärjestöistä. Suomen Yrittäjät toimii kolmella eri tasolla: Suomen Yrittäjät, Savon Yrittäjät sekä paikallisyhdistys (kuvio 1). Savon Yrittäjät toimii vaikuttajan ja pk-yrittäjyyden asiantuntijan roolissa Pohjois-Savon alueella. Se pyrkii luomaan kasvun edellytyksiä, mahdollistamaan toimivat markkinat ja tuomaan yrittäjänäkökulmaa päätöksentekoon. Savon Yrittäjät tarjoaa tukea paikallisyhdistysten toiminnalle ja edistää yrittäjien osaamista muun muassa koulutusten avulla. (Savon Yrittäjät 2015.)



KUVIO 1. Yrittäjäjärjestö toimii kolmiportaisesti (Savon Yrittäjät.)

Tässä työssä pk-yritykset ovat tärkeässä roolissa, joten Savon Yrittäjät soveltui hyvin yhteistyökumppaniksi. Yrittäjäjärjestö auttoi esimerkiksi tavoittamaan kaikki Pohjois-Savon tilitoimistot lähettämällä kyselylomakkeet tilitoimistoille. Savon Yrittäjät avusti myös haastateltavien pk-yritysten valinnassa. Valmis opinnäytetyö tutkimustuloksineen luovutettiin myös Savon Yrittäjien käyttöön.

2 PK-YRITYSTEN TALOUSHALLINTO - LASKENTATOIMEN TARPEET JA KÄYTTÖ

Suomessa 99,8 % yrityksistä on pk-yrityksiä (Suomen Yrittäjät 2015). Pk-yrityksellä tarkoitetaan pientä tai keskisuurta yritystä, jonka palveluksessa on alle 250 työntekijää. Pk-yrityksen liikevaihto vuodessa saa olla enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma enintään 43 miljoonaa euroa. Jotta yritys täyttää pk-yrityksen määritelmän, sen täytyy olla riippumaton yritys. Riippumattomalla yrityksellä tarkoitetaan yritystä, jonka pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista mikään suuryritys tai konserni ei saa omistaa yli 25 %. (Tilastokeskus a.) Pohjois-Savon alueella on noin 12900 yritystä, joista lähes kaikki ovat pk-yrityksiä (Pohjois-Savon kasvuyritysselvitys 2015a). Pk-yritykset jaetaan edelleen mikroyrityksiin (alle 10 työntekijää), pieniin yrityksiin (alle 50 työntekijää) sekä keskisuuriin yrityksiin (50-250 työntekijää). (Suomen Yrittäjät 2015.) Kaikki pk-yritykset ovat yritystoiminnastaan kirjanpitovelvollisia. Kirjanpitolain mukaan kirjanpitovelvollisia ovat avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö, osuuskunta, yhdistys, säätiö ja muu yksityisoikeudellinen oikeushenkilö. Näiden lisäksi kirjanpitovelvollisuus koskee myös ammatin- ja liikkeenharjoittajaa (Kirjanpitolaki 1997, § 1a).

Taloushallinto on tärkeä osa yrityksen toimintaa. Taloushallinto voidaan hoitaa yrityksen sisällä tai se voidaan ulkoistaa kokonaan tai osittain tilitoimistolle. Tilitoimistopalveluiden käyttö rajoittuu pk-yrityksissä usein lakisääteisten vähimmäispalveluiden käyttöön, joita ovat kirjanpito- ja tilinpäätöspalvelut (Ikonen 2014a, 3). Salo (2012, 32) mukaan yritykset kokevat taloushallinnon usein vain yhdeksi yrityksen taustatoiminnoista, joka ei tuota yrityksen menestykseen lisäarvoa. Kuitenkin hyvin hoidettu taloushallinto on yksi yrityksen menestyksen ja kannattavuuden kannalta tärkeimmistä asioista. Sen sijaan Vuorion, Kanasen ja Hakolan (2013, 41) mukaan tilitoimistopalvelut nähdään tilitoimiston ja asiakkaan yhteistyönä, joka hyödyttää molempia osapuolia. Tilitoimistopalveluita ei enää osteta vain siksi että se koetaan välttämättömäksi.

Ikonen (2014) on tutkinut pohjoiskarjalaisten pk-yritysten tilitoimistopalvelujen tarvetta sekä pohjoiskarjalaisten tilitoimistojen palvelutarjontaa ja sen kehittämistä. Tutkimuksessa nousi selkeästi esiin se, että useilla pk-yrityksistä on puutteita taloushallinnon asioiden ymmärryksessä. Esimerkiksi kuukausiraporttien, kuten taseraportin tulkitseminen koetaan vaikeaksi. (Ikonen 2014a, 38, 42.) Samanlaisen tulokseen on päädytty myös Marriott ja Marriott:n (2000) tutkimuksessa, jossa havaittiin, että pienten yritysten omistajayrittäjillä oli vaikeuksia tulkita niin tuloslaskelman kuin taseen tuottamaa informaatiota. Omistajayrittäjät eivät olleet myöskään kiinnostuneita muista kuin lakisääteisistä palveluista.

Sian ja Roberts (2009) toteuttivat tutkimuksen omistajajohtoisten pk-yritysten taloudellisen informaation tarpeista Iso-Britanniassa. 57,2 % kyselyyn vastanneista yrityksistä oli ulkoistanut taloushallintoaan. Suurin osa (51,1 %) kertoi käyttävänsä tilitoimistoa tilinpäätöksen tekemiseen, 30,8 % veroneuvontaan ja 18,1 % taloushallinnon järjestelmien ylläpitoon. Tutkimuksessa havaittiin merkittävä riippuvuus yrityksen koon ja sen taloushallinnon kehittyneisyyden välillä. Taloudellisen osaamisen puute oli syynä monien omistajajohtoisten yritysten tilitoimistopalvelujen käyttöön. Yritykset saivat kirjanpitäjiltä niin veroneuvontaa kuin muutakin taloudellista neuvontaa.

Taulukossa 1 kuvataan isobritannialaisten pk-yritysten tilinpäätöstietojen käyttöä. Tilinpäätöstietoja käytettiin yrityksissä selvästi eniten tuloksen vertailuun edellisiin tilikausiin. Toiseksi yleisimmin tilinpäätöstietoja käytettiin tuloksen vertailuun suunnitelmiin ja tavoitteisiin. Tilinpäätöstiedoilla ei koettu olevan juurikaan merkitystä esimerkiksi päätöksenteossa investointien, lainanoton ja markkinoinnin suhteen.

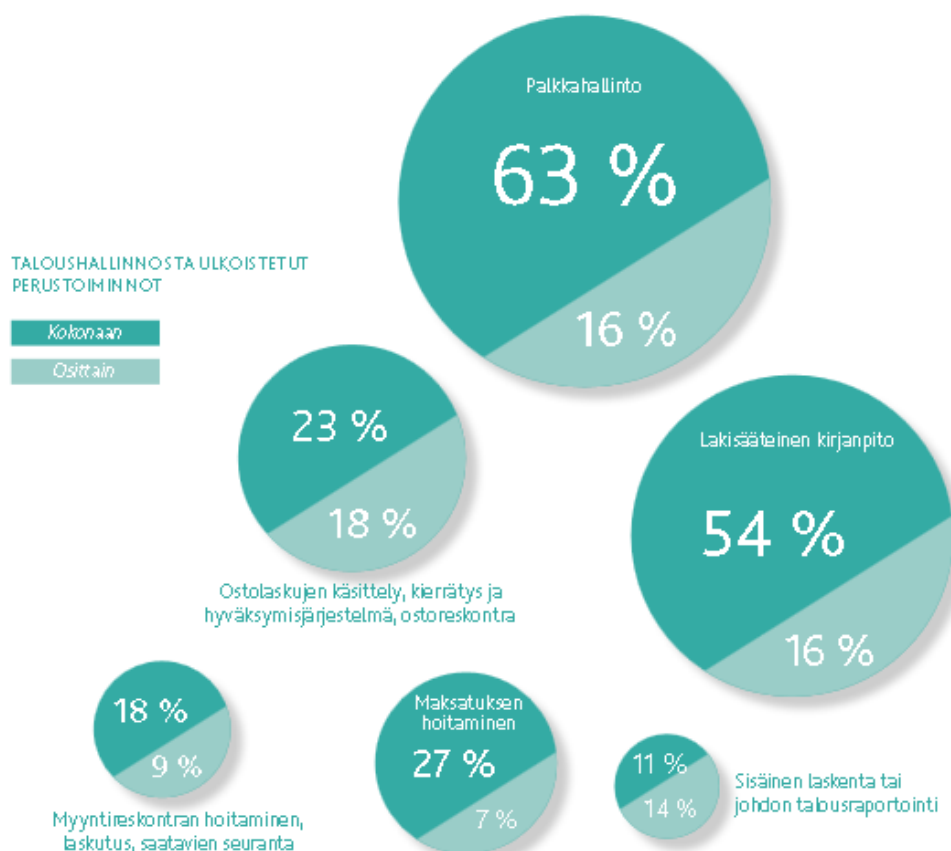
TAULUKKO 1. Tilinpäätöstietojen käyttö pk-yrityksissä (Sian ja Roberts 2009.)

	Erittäin tärkeä				Ei merkitystä
	5	4	3	2	1
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
Tuloksen vertailu suunnitelmiin ja tavoitteisiin	22,1	14,7	14,2	11,3	37,7
Tuloksen vertailu edellisiin tilikausiin	41,1	28,5	12,1	5,8	12,6
Kassavirtojen hallinta	9,7	20,8	17,4	8,2	44
Verosuunnittelu	16,5	18,9	14,6	10,7	39,3
Uudet investointipäätökset	12,5	18,8	14,4	10,1	44,2
Uudet lainanottopäätökset	16	17,0	10,7	6,3	50,0
Hinnoittelupäätökset	13,7	19,1	16,7	8,8	41,7
Velanhallintapäätökset	10,8	13,8	12,8	11,8	50,7
Markkinointipäätökset	8,4	18,3	14,3	9,4	49,8

2.1 Taloushallinnon ulkoistaminen

Taloushallinnon ulkoistamisella tarkoitetaan sitä, että yrittäjä antaa joko osan tai kaikki yrityksensä taloushallinnon tehtävistä tilitoimiston hoidettavaksi (Taloushallintoliitto 2010, 15). Taloushallinnon asiantuntijapalveluita tarjoavan organisaation BDO:n ja Suomen Taloushallintoliiton toteuttamasta tutkimuksesta ”Taloushallinnon ulkoistaminen keskiuurissa yrityksissä” käy ilmi, että keskiuurissa yrityksissä taloushallinnon ulkoistamisaste on huomattavan matala. Tutkimusta varten haastatelluista 120 yrityksestä vain noin puolet on ulkoistanut taloushallinnon prosessejaan. Sen sijaan Taloushallintoliiton aiemman arvion mukaan tilitoimistojen palveluja käyttää jopa 90 % pk-yrityksistä. (BDO 2015.)

Tutkimuksen mukaan käytetyimpiä ulkoistuksen kohteita ovat palkkahallinto ja kirjanpito. Niiden lisäksi ostolaskujen käsittely on yksi käytetyimmistä kohteista yrityksen ulkoistaessa toimintojaan. (Kuvio 2.) Noin 70 prosenttia yrityksistä, jotka ovat ulkoistaneet taloushallintoaan, on ulkoistanut toimintojaan palkkahallinnosta tai lakisääteisestä kirjanpidosta. (BDO 2015, 6.) Sisäisen laskennan ja johdon talousraportoinnin ulkoistaminen on huomattavan vähäistä. Kuten kuviosta 2 voi havaita, vain 11 prosenttia keskiuurista yrityksistä on ulkoistanut sisäisen laskennan tai raportoinnin palvelunsa kokonaan ja osittainkin vain 14 prosenttia.



KUVIO 2. Yrityksen taloushallinnosta ulkoistetut perustoiminnot (BDO 2015.)

Tutkimustuloksista on havaittavissa, että yksi tärkeimmistä syistä yrityksen taloushallinnon ulkoistamiselle on sen mahdollisuus keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja sen kehittämiseen. Taloushallinnon rutiinien vähentäminen ja niiden siirtäminen tilitoimiston hoidettavaksi vapauttaa resursseja varsinaiseen yritystoimintaan. Yritykset odottavat, että palveluntarjoajilla on nykyaikaiset ohjelmistot ja hyvin automatisoidut toiminnot, sillä taloushallinnon automatisointia pidetään tärkeänä tavoitteena, kun harkitaan toimintojen ulkoistamista. Taloushallinnon ulkoistamisella pyritään turvaamaan taloushallinnon prosessien jatkuvuus. Tutkimuksen mukaan keski-suuret yritykset eivät vielä hyödynnä ulkoistamisen etuja kokonaisvaltaisesti. Ulkoistaminen voi parhaimmillaan nostaa yrityksen taloushallinnon uudelle tasolle. Palveluntarjoajillakin on kuitenkin kehitettävää niin aidon lisäarvon tuottamisen kuin lisäarvopalveluiden myynnin suhteen. (BDO 2015, 8–9.)

2.2 Lisäarvopalvelujen käyttö ja merkitys pk-yrityksissä

Pohjois-Karjalan alueella tärkeimpiä ei-lakisääteisiä tilitoimistopalveluja yrittäjille ovat neuvontapalvelut, etenkin veroneuvonta ja yritysjärjestelyihin liittyvät kysymykset. Yrittäjät ovat kiinnostuneita myös erilaisista raportointipalveluista. Niiden käyttöönottoon ja hyödyntämismahdollisuuksiin tarvitaan kuitenkin opastusta ja neuvontaa. (Ikonen 2014a, 38, 48.) Aktiivisen neuvonnan tarve tilitoimistoista yrityksiin päin korostui tutkimustuloksissa (Ikonen 2014c, 13). Tenhusen (2006, 206) tutki-

muksessa havaittiin, että kustannuslaskenta koettiin toimittajayrityksissä tärkeäksi, sillä sitä käytetään yrityksissä hinnoitteluun ja tarjouslaskentaan. Sen sijaan esimerkiksi budjetointi koettiin hyödyttömäksi, sillä yritykset eivät pitäneet kysynnän ennustamista mahdollisena.

Pohjoiskarjalaisissa yrityksissä tilitoimistopalveluiden tarpeita ovat monipuoliset neuvontapalvelut, tilitoimiston aktiivinen rooli asiakaspalveluun ja etenkin aktiivinen neuvonta tilitoimistojen taholta sekä yhteistyökykyisyys ja yrityksen toimintaan soveltuvat taloushallinto-ohjelmat. Näiden lisäksi kirjanpitäjän rooli keskustelukumppanina nähtiin merkittävänä tekijänä. (Ikonen 2014a, 51; Ikonen 2014c, 13.)

Pk-yrityksissä käytetään melko vähän tilitoimiston tarjoamia lisäarvopalveluita. Syitä lisäarvopalveluiden vähäiseen käyttöön pk-yrityksissä ovat esimerkiksi palveluiden koettu korkea hintataso sekä tietämättömyys palveluiden hyödyistä. Jos lisäarvopalvelut koetaan hyödyllisinä, ei niiden maksullisuuskaan tällöin muodostu esteeksi lisäarvopalveluiden käytölle. Tällöin on tärkeää myös se, että tilitoimistossa osataan tarjota asiakasyrityksen tarpeisiin sopivaa lisäarvopalvelua. (Ikonen 2014b, 19.) Myös Marriott ja Marriott:n (2000) tutkimuksessa havaittiin, että pienten yritysten omistajayrittäjät pitivät johdon laskentatoimeen liittyviä palveluita kalliina. Tämä käsitys johtui mahdollisesti siitä, että tuohon aikaan jotkut tilitoimistot tarjosivat lisäpalveluita, joiden tuottamiseen käytettiin usein koltamatta tahoja. Tästä johtuen myös kustannukset olivat suuremmat. (Ikonen 2014b, 7.)

Se, että lisäarvopalveluita ei välttämättä nähdä hintansa arvoisina, ei ole kuitenkaan ainoa syy, miksi lisäarvopalveluita ei pk-yrittäjien keskuudessa osata vielä hyödyntää tarpeeksi. Muita syitä ovat muun muassa tietotekniikka ja tietotekniikan käytön taso. Tämän lisäksi lisäarvopalveluiden käytön halukkuuteen vaikuttaa usein myös yrittäjän ikä. Kun yrittäjä lähestyy eläkeikää, ei hän välttämättä ole enää kiinnostunut ostamaan uusia palveluita. (Ikonen 2014b, 25.)

Yritystoiminnan menestymisen kannalta yrittäjän on tärkeää kehittää omaa osaamistaan ja yritystalouden perusasioiden hallitseminen voi säästää yrittäjän monilta vaikeuksilta. Tyypillisimpiä yritystoiminnan alkuvaiheen epäonnistumisen syitä ovat talouden suunnittelun ja seurannan laiminlyönnit, ylivelkaantuminen, väärä hinnoittelu sekä verovelvollisen ilmoitusvelvollisuus. (Pellinen 2007, 325.) Liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan taloudellisen tiedon lukutaitoa sekä ymmärrystä siitä, millaista tietoa milläkin hetkellä tarvitaan. Ohjelmistojen ja palveluiden ostaminen ei pelkästään riitä. Esimerkiksi tilitoimistojen tarjoamat lisäarvopalvelut ja tietojärjestelmien tuottamat raportit eivät ole täysin hyödynnettävissä, jos taloudellisen tiedon lukutaito puuttuu. (Pellinen 2007, 326.) Onkin tärkeää, että yrittäjillä olisi tietämystä johdon laskentatoimesta ja siitä, mihin ja miten sitä käytetään. Tällöin yrittäjät voivat käyttää sisäistä laskentaa apuna yritystoimintaan liittyvissä päätöksissä. Jotta yrittäjillä olisi paremmat mahdollisuudet ymmärtää erilaisia raportteja ja yrityksensä taloudellista asemaa, mainitsee Ikonen (2014a, 42) raportissaan, että yrittäjille voitaisiin järjestää lisäkoulutusta. Tällöin myös ei-lakisääteisiä raportteja voitaisiin ymmärtää paremmin ja niistäkin saatava hyöty koettaisiin tärkeämmäksi. (Ikonen 2014a, 42; Ikonen 2014c, 24.)

Yritystoiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta on tärkeää, että yritys pystyy kehittymään toimintaympäristön muutosten vaatimalla tavalla. Ikäheimon (2011) mukaan useat pk-yritykset tarvitsevat tämän toteuttamiseen ulkopuolisten asiantuntijoiden apua. Pk-yritys voi esimerkiksi ulkoistaa controller-toiminnon. On myös mahdollista hankkia yritykseen vuokrajohtaja tai ulkopuolinen omistaja. Rakenteelliset uudistukset tukevat yrityksen strategian ja kilpailuedun toteuttamista.

Johdon laskentatoimen laskentajärjestelmät ovat pk-yrityksissä usein kehittymättömiä eikä niitä tästä johtuen juurikaan hyödynnetä. Yrityksen johdon kannalta on tärkeää se, millaista tietoa yritystoiminnasta pystytään tuottamaan. Usein johdon laskentajärjestelmää ei yhdistetä yrityksen strategiaan ja tieto, jota johtamisessa käytetään, on usein kuukausittaista raportointia. Koska kaikissa pk-yrityksissä ei ole halua tai mahdollisuuksia kehittää johdon laskentajärjestelmää halutulle tasolle, voi yhtenä ratkaisuna olla johdon laskentatoimen ulkoistaminen tilitoimistolle. Esimerkiksi controller-toiminnolla voidaan parantaa pk-yrityksen mahdollisuuksia kilpailussa menestymiseen. Controller- ja talouspäällikköpalveluita käsitellään myöhemmin luvussa neljä. Taloudellisen tiedon lisäksi olisi saatavilla myös toiminnallista tietoa ja informaation perustuva kilpailuetu pienempien pk-yritysten ja isompien yritysten välillä. Toiminnallista tietoa tarvitaan yrityksen arvoketjun toiminnan hahmottamiseen. (Ikäheimo 2011.)

Toimintaympäristön muutoksista johtuen laskentatoimen merkitys on entisestään korostunut. Enää ei riitä vain lakisääteinen kirjanpito, vaan sen lisäksi tarvitaan johdon laskentatoimen tuottama informaatiota. Erityisesti kasvuun pyrkiville pk-yrityksille johdon laskentatoimen tuottama tieto on arvokasta. Tenhunen (2013) toteaa, että pk-yritysten liiketoiminnan kasvuun, kannattavuuden parantamiseen ja toiminnan tehostumiseen tarvitaan johdon laskentatoimeja. Osaamista tarvitaan niin pk-yrityksissä kuin julkisella ja kolmannella sektorilla. Yleensä isoilla yrityksillä on jo omasta takaa toimivat johdon laskentatoimen järjestelmät.

Pienet yritykset ovat hyvin heterogeeninen joukko, johon kuuluu esimerkiksi mikroyrityksiä, yritystoimintansa alussa olevia yrityksiä sekä nopeasti kasvavia yrityksiä. Ei ole helppoa luoda kaikenlaisille yrityksille sopivia ohjeita laskentatoimen kehittämiseen. Näin ollen pk-yritysten ja suurten yritysten laskentatoimen tarpeet poikkeavat toisistaan huomattavasti. Yrityksen laskennan kehittäminen voi jäädä vähälle huomiolle esimerkiksi resurssien rajallisuuden, kuten ajan puutteen vuoksi. Pienissä yrityksissä henkilöstömäärä on usein pieni, jolloin operatiiviseen johtamiseen käytetyn ajan jälkeen henkilöstöä ei enää riitä laskennan kehittämiseen. Myös puutteellinen laskentaosaaminen ja haluttomuus käyttää ulkopuolista apua voivat olla laskentatoimen kehittämisen tiellä. (Tenhunen 2006, 109–110.)

2.3 Tilitoimistot kasvuyritysten tukena

EFAA:n (The European Federation of Accountants and Auditors for SMEs) toimitusjohtaja Diomedan (2011) mukaan tilitoimistot voivat auttaa pk-yrityksiä kasvamaan. Koska pk-yritykset tarvitsevat rahoitusta kasvua varten, muodostuu tilitoimiston rooli tärkeäksi siinä, miten pk-yrityksille myönnetään rahoitusta. Koska tilitoimistot toimivat pk-yritysten kanssa yhteistyössä taloushallinnon asioissa, olisi

luontevaa, että tilitoimistot toimisivat myös apuna asiakkaan ja rahoittajan välillä. Diomeda korostaa, että tilitoimistot voisivat tarjota yrityksille entistä enemmän neuvontaa. Diomedan mukaan hyvä ulkoinen viestintä on tärkeässä asemassa ja sitä tarvitaan nimenomaan pankkien kohdalla. Kun tilitoimisto on mukana asiakasyrityksen ja pankin välisissä neuvotteluissa, se voi helpottaa lisärahoituksen saantia. Pankkien kannalta on tärkeää nähdä, mihin suuntaan yrityksen liiketoiminta on menossa.

Koska pienemmissä maissa on kova paine päästä kansainvälisille markkinoille, toiminnan kasvua ajatellen, tarvitaan rahoitusta hyvien liikeideoiden kehittämiseen (Diomeda 2011). Tenhusen (2013) mukaan pk-yritykset ovat merkityksellisessä asemassa uusien työpaikkojen luojina sekä kasvupotentiaalin mahdollistajina. Pohjois-Savossa on paljon hyvässä kunnossa olevia kasvuyrityksiä, joilla on suuri halu kasvaa jatkossakin (Pohjois-Savon kasvuyritysselvitys 2015, 43). Pohjois-Savon kasvuyritysselvityksessä (2015, 44) nostetaan esille kasvuyritysten keskeisimpänä ongelmana rahoitus, jonka saaminen on vaikeaa. Raportissa eräänlaisena ratkaisuna esitetään muun muassa alueellisen pääomasijoitusyhtiön perustaminen tai businessenkelirahoituksen aktivointi. Lisäksi nostetaan esiin myös jo olemassa olevista rahoitusmahdollisuuksista tiedottaminen nykyistä tehokkaammin. (Pohjois-Savon kasvuyritysselvitys 2015, 44.) Kuten Diomeda (2011) korostaa, tilitoimistolla voi olla merkittävä rooli asiakkaan pankeilta saaman lisärahoituksen kanssa.

Tilitoimistot voisivat tarjota myös enemmän oma-aloitteisesti apuaan muunkinlaisen rahoituksen järjestämisen kanssa. Esimerkiksi jos tilitoimistolla olisi tiedossa, mistä ja miten pk-yritykset voivat hakea rahoitusta, voisivat he toimia pk-yritysten apuna. Tällainen palvelu voitaisiin myös suunnitella eräänlaiseksi lisäarvopalveluksi ja tarjota siten apua yrityksen kasvattamiseen. Rahoituksen lisäksi yrityksillä on haasteita myös yrityksen johtamisessa (Pohjois-Savon kasvuyritysselvitys 2015, 40). Tilitoimisto voi tässä yhteydessä toimia eräänlaisena sisäisten laskelmien tuottajana ja tarvittaessa antaa ohjausta ja neuvontaa lukujen tulkintaan, mikä edelleen tukisi yrittäjää johtamiseen liittyvässä päätöksenteossa.

Pienen yrityksen toiminnan ensimmäiset vuodet voidaan jaotella kolmeen vaiheeseen, joita ovat käynnistysvaihe, kuolemanlaakso ja vakiintunut tai kasvuhakuinen yritys. Erityisesti kuolemanlaakson vaiheessa tilitoimisto voi olla yrittäjän tukena. Kuolemanlaakso on vaihe, jolloin alkuvaiheen pääomat on käytetty eikä säästöjäkään ole enää jäljellä. Tämän lisäksi kiinteät kulut kasvavat eikä yrityksellä ole vielä riittävästi tuloja, jotta kulut voitaisiin kattaa. Tämä vaihe on usein toisen toimintavuoden aikana. Tilitoimiston apua voi hyödyntää, kun ulkopuolisille rahoittajille (pankit, pääomasijoittajat, julkiset tukijat) täytyy osoittaa, miksi yrityksessä on potentiaalia ja miten liiketoiminta tulee kasvamaan tulevina vuosina. Vakiintunut tai kasvuhakuinen yritys tarvitsee paljon tietoa liiketoimintansa seuraamista varten. (Taloushallintoliitto 2010, 10.)

Pellisen (2007) mukaan yrityksen koko ja ikä vaikuttavat monin tavoin yrityksen taloushallinnon ratkaisuihin. Kasvuyrityksen taloushallinnon kehitysvaiheet jakautuvat yrityksen syntyvaiheeseen, selviytymisvaiheeseen, ensimmäisen kasvuvaiheeseen, sekä toiseen kasvuvaiheeseen. Näiden vaiheiden jälkeen muodostuu suuren yrityksen taloushallinnon organisaatio. Yrityksen syntyvaihe on yrityksen perustamisen jälkeinen vuosi, jolloin yrittäjä usein hoitaa kaiken itse, kuten kirjanpidon ja

laskut. Tämä on mahdollista muun muassa siksi, että tapahtumien määrä on aluksi vähäinen. Yrittäjän apuna on usein taulukkolaskentapohjainen kassabudjetointi. Yrityksen selviytymisvaiheessa yrityksen henkilöstömäärä ja tapahtumien määrä kasvaa. Taloushallinnon ulkoistaminen tilitoimiston hoidettavaksi voi olla ajankohtaista. Ensimmäisessä kasvuvaiheessa mikroyritys kasvaa pk-yritykseksi. Kustannuslaskentaa tarvitaan kannattavuutta parantavien ratkaisujen tekemisessä. Investointeja valmistellaan ja lisärahoitusta tarvitaan. Tavoitteena on valmistautua seuraavaan toiseen kasvuvaiheeseen. (Pellinen 2007, 320–324.)

Toisessa kasvuvaiheessa yritys on jo noin kymmenvuotias pk-yritys. Tässä vaiheessa yritykseen rekrytoidaan esimerkiksi tuotannon ja yleisjohton vastuuhenkilöitä, joilla on aiempaa kokemusta suuremmista yrityksistä. Tämä edesauttaa yritystä omaksuma suuren yrityksen toimintamalleja. Kustannustehokkuuden varmistaminen on tärkeää ja siihen pyritään toiminnan- ja talouden ohjausjärjestelmillä sekä kustannuslaskennan järjestelmien ja kannattavuuden hallinnan käytäntöjen kehittämisellä. Organisaatio jaetaan tulosalueisiin ja kustannuspaikkoihin, taloudellisia tavoitteita asetetaan ja yritykseen muodostuu taloushallinnon organisaatio. Viides vaihe on suuren yrityksen taloushallinnon organisaatio, jolla tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa on organisaatio, joka on erikoistunut taloushallinnon tietojärjestelmien ylläpitoon ja kehittämiseen. (Pellinen 2007, 320–324.) Taulukossa 2 havainnollistetaan, kuinka eri kasvuvaiheissa olevilla yrityksillä on erilaiset taloushallinnon tarpeet. Kuten edellä on mainittu, taloushallinto kehittyy yrityksen koon kasvaessa.

TAULUKKO 2. Kasvuyrityksen taloushallinnon kehitysvaiheet (Pellinen 2007, 324.)

	Strategia- ja talousajattelu	Kustannuslaskenta	Rahoitus	Talousohjaus ja organisointi	Kirjanpito ja arkistointi	Tilintarkastus ja verotus
Synty	Tilaisuus	Hinnoittelun apu	Yrittäjän säästöt ja avustukset	Tulosbudjetointi	Yrittäjä ja mapit	Alv-tilitykset
Selviytyminen	Liikeidea ja toimintamalli	Vertailulaskelmat	Kassabudjetointi Tuotannonohjaus	Kulttuuri	Tilitoimisto ja tulosraportit	Verosuunnittelu Tilintarkastaja
1. kasvu	Kasvu-strategia	Investointilaskelmat	Riskiraha	Esimiehet Raportointi	Sihteeri	
2. kasvu	Talousjohto	Kustannus-tarkkailu	Tulorahoitus	Tulosityksiköt ERP	Ohjelmistot	
Suuri yritys	Integrointi Hallitustyö	Erillis-ohjelmistot	Sijoittaja-suhteet	Tuloseröjen tarkkailu	Laajat tietokannat	

2.4 Pk-yritysten ja tilitoimistojen välinen yhteistyö ja viestintä

Asiantuntijapalveluiden kysyntä on kasvanut ja länsimaissa palvelujen merkityksen kasvu on ollut jo pitkään keskeisin elinkeinoelämän kehitystä ohjaava trendi (Metsä-Tokila 2011, 10). Tilitoimistoissa asiakaspalvelu muuttuu yhä enemmän kokonaisvaltaiseksi asiakkuuden hoitamiseksi. Tämän seu-

rauksena tilitoimistoissa vaaditaan aiempaa enemmän moniosaamista sekä vuorovaikutus- ja myyntitaitoja. (Vuorio ym. 2013, 17–18, 42.) Tilitoimistopalveluiden monipuolistuminen ja tarjonnan painottuminen yhä enemmän johdon laskentatoimen palveluihin lisää tarvetta konsultoinnille. Niin tilitoimistoissa kuin pk-yrityksissäkin on tärkeää ymmärtää johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa. Jotta johdon laskentatoimea voidaan toteuttaa, täytyy olla perusteellinen ymmärrys tarkasteltavasta ilmiöstä. (Suomala, Manninen ja Lyly-Yrjänäinen 2011, 75.)

Taloushallinnon sähköistymisen myötä tapaamisten ja jopa kommunikoinnin väheneminen mahdollistaa tilitoimiston ja asiakasyrityksen välillä (Sinkkonen 2016, 126). Kuitenkin Ikosen (2014a, 34) tutkimuksessa nousi esiin, että pk-yrittäjät kaipaavat tilitoimistoilta enemmän neuvontaa samoin kuin tilitoimistoista oma-aloitteisesti ja aktiivisesti tapahtuvaa yhteydenpitoa yrittäjiin päin. Selvisi myös, etteivät pk-yrittäjät välttämättä tiedä, mitä kaikkea tilitoimistosta voi kysyä. (Ikonen 2014a, 34.) Lindvall (2016-04-18) kertoo, että tilitoimiston asiakkaat vaativat yhä enemmän esimerkiksi konsultointia kirjanpitäjältä. Tilitoimistojen resurssit ovat kuitenkin rajalliset, jonka vuoksi pienten tilitoimistojen voi olla vaikeaa lähteä laajentamaan palvelutarjontaansa. Konsultoivampi ote on kuitenkin pienissäkin tilitoimistoissa nykyaikaa kirjanpitäjän roolin muuttumisen myötä. Asiakasyritykset odottavat yhä enemmän, että tilitoimistot pystyvät tarjoamaan peruspalveluiden lisäksi myös konsultointia niihin liittyen. Myös varsinaisille konsultointipalveluille on tarvetta.

On tärkeää, että tilitoimistoissa pystytään havaitsemaan asiakkaan tarve ja autetaan myös asiakasta ymmärtämään yrityksensä tarpeita. Se on edellytys sille, että tilitoimistoissa pystytään tarjoamaan juuri asiakkaalle sopivia palveluita. Tilitoimistotyöntekijöiden täytyy laajentaa osaamistaan ja kehittää asiantuntijuuttaan asiakkaan konsultointiin. Tällä tavoin voidaan parantaa asiakkaan palvelukokemusta. (Vuorio ym. 2013, 18, 40.) Ikosen mukaan tilitoimistoissa ei aina riitä osaaminen siihen, että osattaisiin tunnistaa, millainen palvelu olisi asiakkaan kannalta hyödyllinen (Ikonen 2014b, 25.)

Tilitoimistojen asiakkaiden tapa toimia on muuttumassa. Etenkin nuorempi yrittäjäsukupolvi tuntee erilaiset teknologian mahdollisuudet ja osaa käyttää sähköistä ympäristöä. He ovat myös aktiivisia kysymään neuvoa ja keskustelemaan yrityksensä taloushallintoa hoitavan henkilön kanssa. (Ikonen 2014a, 27–30; Vuorio ym. 2013, 41.) Myös Lindvall (2016-04-18) kertoo, että sukupolvien välillä on eroja lisäarvopalveluihin suhtautumisessa. Hänen mukaansa vuosikymmenet yrittäjinä toimineet henkilöt on nuorta sukupolvea vaikeampi vakuuttaa lisäarvopalveluiden hyödyistä. Nuoret yrittäjät puolestaan pääsääntöisesti haluavat, että esimerkiksi ostolaskut kierrätetään sähköisesti ja että raportointi on reaaliaikaista. Reaaliaikaisuutta ei kuitenkaan koeta heidänkään keskuudessaan aina tarpeellisenä toiminnan vähäisyyden vuoksi. (Lindvall 2016-04-18.) Pohjois-Karjalan alueella on havaittavissa, että osa alueen tilitoimistoista kehittää toimintaansa ja palvelutarjontaansa vasta sitten, kun asiakas osaa sitä vaatia. Muutos tapahtuu hitaasti sitä mukaa kun kysyntä lisääntyy. (Ikonen 2014b, 27–30.)

Pk-yritykset ulkoistavat taloushallintonsa, jotta saisivat kustannustehokasta palvelua. Tilitoimistoissa täytyy tuntea asiakasyrityksen ydinprosessi, jotta sitä voidaan kehittää yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakasyrityksissä odotetaan, että tilitoimistosta on saatavissa neuvontaa ja tukea päätöksentekoon.

Kun tilitoimistossa ollaan selvillä asiakkaan liiketoiminnasta ja asiakkaan kohtaamis- sekä konsultointitaitoja kehitetään, asiakkaalle voidaan tuottaa aitoa lisäarvoa. (Vuorio ym. 2013, 18–19, 42.) Myös Lindvallin (2016-04-18) mukaan asiakasyritykset jo vaativatkin konsultointia kirjanpitäjältä. Hänen edustamassaan tilitoimistossa halutaan olla ”mukana yrittäjän matkassa” ja saada yritys ajattelemaan uusin silmin sekä keskittymään myös muihin asioihin pelkän liikevaihdon kasvattamisen lisäksi.

Kuviossa 3 on esitetty, miten tilitoimistoissa toiminnan yhtenäistäminen ja kehittäminen vähentää rutiineihin käytettävää aikaa. Rutiinien vähentymisen myötä mahdollistuu lisäkouluttautuminen ja uusien taitojen haltuunotto. Asiakkuus voidaan nähdä kokonaisvaltaisemmin ja palvelutarjontaa kehitetään asiakkaiden kysynnän mukaiseksi. Jotta palveluita voidaan tarjota parhaalla mahdollisella tavalla, täytyy parantaa viestintää asiakkaaseen. Asiakkuuden menestyksekkään hoitamisen kannalta on tärkeää, että asiakasta kuunnellaan ja asiakkaan tarpeet osataan havaita. Näin asiakasyritystä voidaan auttaa menestymään.



KUVIO 3. Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen (Vuorio ym. 2013, 40.)

3 TILITOIMISTOALAN MUUTOS

Toimialaluokituksen TOL 2008 mukaan toimialaluokkaan 6920 kuuluu laskentatoimi, kirjanpito, tilintarkastus ja veroneuvonta. Kirjanpito ja tilinpäätöspalvelut kuuluvat tämän alaluokkaan 69201 ja tähän ryhmään kuuluvia tilitoimistoja on Suomessa 4333. (Tilastokeskus 2008; Tilastokeskus 2014.) Vuonna 2015 saatujen hakutulosten perusteella Pohjois-Savossa oli 195 tilitoimistoa. Suomen tilitoimistojen yhteenlaskettu liikevaihto on 915 miljoonaa euroa ja alalla työskentelee 12017 henkilöä. Yhteenlaskettu palkkasumma on 384 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2014.) Toimipaikkojen koko vaihtelee 1-2 henkilön toimistoista yli 50 henkilön toimistoihin. Suurin osa tilitoimistoista on pieniä toimistoja. (Taloushallintoliitto 2015a.)

Kirjanpito- ja tilinpäätöspalveluiden luokkaan kuuluvat kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinta, palkkojen laskeminen sekä verolaskelmat ja reskontrat, jos ne kuuluvat osana palveluun.

Nämä pitävät sisällään yritysten tai yhteisöjen liiketoimien kirjaamisen, liikekirjanpidon käsittelyn ja tarkastuksen, alv-laskennan, laskutuksen sekä verotuksen seurannan ja veroneuvonnan. (Tilastokeskus 2008.) Suurempien tilitoimistojen palvelutarjontaan voi kuulua myös taloushallinnon konsultointia esimerkiksi yritysjärjestelyihin ja yrityskauppoihin liittyen. Osa tilitoimistoista on myös erikoistunut toimialakohtaisesti ja se näkyy myös palvelutarjonnassa esimerkiksi erilaisina tuoteryhmä- ja toimialakohtaisina kannattavuuslaskelmina. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

Taloushallinnon palvelut ovat osa liike-elämän palvelujen toimialaa. Ne kuuluvat osaamisintensiivisiin toimialaluokkiin. Osaamisintensiiviset palvelut tarkoittavat sellaisia palveluita, joita yritys tuottaa toisille yrityksille tai julkiselle sektorille ja joissa asiantuntijatoiminnalla on hyvin suuri merkitys. (Metsä-Tokila 2011, 10.) Osaamisintensiivisten yritysten kaikista kustannuksista henkilöstökustannusten osuus on merkittävin (Tenhunen 2007, 336). Länsimaissa palvelujen merkityksen kasvu on ollut keskeisin elinkeinoelämän kehitystä ohjaava trendi. Toimiala on kasvanut jo kolmen vuosikymmenen ajan ja kasvun on ennustettu jatkuvan tulevinakin vuosina huomattavasti nopeammin kuin työllisyyden keskitason. Taloudellinen epävarmuus ei näytä olevan hidasteena alan toiminnalle, koska liike-elämän palveluille on ehkä jopa enemmän tarvetta taantumassa ja epävarmoina aikoina. (Metsä-Tokila 2011, 10.)

Tilitoimistoalaa ei ole Suomessa säännelty muutoin kuin tilitoimistojen vapaaehtoisella auktorisoinnilla. Tämä tarkoittaa sitä, että kuka tahansa voi perustaa tilitoimiston. (Metsä-Tokila 2011, 32.)

Suomen Taloushallintoliiton yhteydessä toimii Tili-instituuttisäätiö, joka hoitaa tilitoimistojen auktorisointijärjestelmää. Auktorisointiprosessissa tarkastetaan täyttääkö tilitoimisto auktorisoinnin vaatimat kriteerit ja jos auktorisoinnin vaatimukset täyttyvät, hyväksytään tarkastuksen läpäissyt tilitoimisto Taloushallintoliiton jäseneksi. (Taloushallintoliitto 2015b.)

Suomen Taloushallintoliitto on asettanut tilitoimiston auktorisoinnille tiettyjä vaatimuksia. Tärkeänä edellytyksenä on hyvän tilitoimistotavan noudattaminen. Yrityksen täytyy olla vakavarainen, sen aseman täytyy olla riippumaton ja sen on täytynyt olla toiminnassa vähintään kahden vuoden ajan. Tilitoimistolla tulee olla hyvät valmiudet toimeksiantojen hoitamiseksi, mikä tarkoittaa käytännössä sitä,

että kirjanpito toiminnan vastaavana hoitajana toimii KLT-tutkinnon suorittanut kirjanpitäjä. Auktorisoidun tilitoimiston tulee alistua liiton hallituksen valvontaan ja toiminnan tarkastuksiin. Suomessa auktorisoituja tilitoimistoja on noin 800. (Taloushallintoliitto 2015b.)

Tilitoimistoalan markkinat ovat suurimmaksi osaksi kotimaassa ja sen lisäksi taloushallintoalan yritykset toimivat usein paikallisesti. Tilitoimistoyrittäjät kokevat, että on oltava lähellä asiakasta, jotta voisi tarjota hyvää palvelua. Tämän vuoksi tilitoimistot ovat jakautuneet maantieteellisesti tasaisesti kuin muut liike-elämän palvelut. (Metsä-Tokila 2011, 30–31.)

Suomessa useiden tilitoimistojen palvelutarjonta koostuu vakiotuotepalveluista, kuten juoksevasta kirjanpidosta, tilinpäätöksestä ja veroilmoituksista. Näiden lakisääteisten palveluiden tarjonnassa on paljon kilpailua, joten myös niiden hinnoittelu on vakiintunutta. Tilitoimiston kannattavuutta voidaan parantaa laajentamalla palveluvalikoimaa erikoistuneisiin asiantuntijapalveluihin. Erikoispalveluita voi hinnoitella joustavasti, jolloin lisäinvestoinnit ja osaamisen kehittäminen mahdollistuu. Palvelutarjonnan erilaistaminen ja erikoistuminen esimerkiksi tiettyihin toimialoihin parantaisi yrityksen asemaa kireässä kilpailutilanteessa. (Tenhunen 2007, 336.)

Tilitoimistoala on ollut voimakkaan muutoksen kohteena 1990-luvun lopusta lähtien (Metsä-Tokila 2011, 36). Muutoksen paine tulee ulkoapäin, sillä taloushallintoa sähköistetään ja lainsäädäntöä yhtenäistetään Euroopassa. Tästä aiheutuu tilitoimistoille suuria investointivaatimuksia sekä painetta kehittää osaamista. (Tenhunen 2007, 328.) Keskeisimpiä muutostekijöitä ovat kilpailuympäristön globalisoituminen, liiketoiminnan kansainvälistyminen sekä tietotekniikan kehitys ja digitalisaatio. (Neilimo 2016, 108; Metsä-Tokila 2011, 36.) Muutoksen seurauksena taloushallinnon ala ammattimaistuu ja neuvontapalveluiden sekä analysointipalveluiden merkitys kasvaa. Työ tilitoimistossa muuttuu yhä enemmän taloudelliseksi konsultoinniksi. Taloushallinnon ala kytkeytyy aiempaa tiiviimmin muihin liike-elämän palvelualoihin. Esimerkiksi tietotekniikan kehityksen ja kirjanpidon automatisoinnin myötä tilitoimistot kytkeytyvät myös ohjelmistoalaan. (Metsä-Tokila 2011, 14, 36, 40.) Osa muutosta on myös osaamisen ja tiedolla johtamisen korostuminen sekä se, että yritysten johtamisjärjestelmät muuttuvat kohti tuloksikkö- ja prosessiorganisaatioita. Tulevaisuuden menestystekijöitä ovat osaava johto ja hyvä johtaminen. (Neilimo 2016, 107–108.) Tilitoimistopalvelut mahdollistavat entistä paremmin yritysjohton tukemisen (Metsä-Tokila 2011, 36).

Tärkeimpiä osaamisalueita tilitoimistoalalla ovat laskentaosaaminen, kirjanpitoon liittyvien ohjelmien hallinta, laki- ja säädöspohjan tuntemus sekä yhä enemmän myös neuvonta- ja konsultointitaidot. Edellä mainittujen lisäksi työssä tarvitaan myös sosiaalisia taitoja ja myyntihenkisyyttä. Kansainvälistymisen seurauksena työtehtävien hoitaminen voi joissakin tilitoimistoissa edellyttää englanninkielen taitoa. (Metsä-Tokila 2011, 38.) Salon (2012, 32) mukaan taloushallintoalan muutos vaikuttaa myös kirjanpitäjän työtehtäviin niin että työtehtäviä kertyy aiempaa enemmän ja samalla koko tehtäväkenttä laajentuu. Kun perustoiminnot automatisoituvat, työtehtävien hoitamisessa korostuu entistä enemmän syvällisempi osaaminen ja ymmärrys. Kuten Salo (2012, 32) toteaa: ”Pelkkä tiliosaaminen ei enää riitä”.

Taloushallintoalan yritykset toimivat usein paikallisesti lähellä asiakasta. Kuitenkin tietotekniikan kehityksen myötä erilaisten etäratkaisujen tarjoaminen on mahdollista, joten asiakkuuksien hoitaminen ei välttämättä edellytä enää lähietäisyydellä toimimista. Mitä enemmän koko talous kansainvälistyy, sitä enemmän myös taloushallintoalalla on paineita kansainvälistymiseen. Esimerkiksi kun yritysten asiakkaat kansainvälistyvät, tarvitaan tilitoimistoissa yhä laajempaa osaamista. Suomalaiset yritykset hakevat kasvua tulevaisuudessa Suomen ulkopuolelta, lähinnä Suomen naapurimaista. Tämän lisäksi myös ulkomaisia yrityksiä rantautuu Suomeen. (Metsä-Tokila 2011, 30–31.)

Tilitoimistoala jakautuu tulevaisuudessa todennäköisesti yhä selvemmin kolmeen ryhmään: perustoit-
misiin, keskitason toimistoihin ja suuriin toimistoihin. Tietotekniikan kehityksen myötä erot suu-
rempien monipuolisia palveluita tarjoavien tilitoimistojen ja pienten tilitoimistojen välillä kasvavat.
Lisäksi edistyneimpien tilitoimistojen kilpailu tilintarkastustoimistojen kanssa kiristyy taloushallinnon
konsultoinnissa ja yritysjärjestelyissä. Yritysten taloushallinnon ulkoistaminen luo tilitoimistoille kas-
vumahdollisuuksia. Kuitenkin Taloushallinnon palvelut -toimialaraportissa (Metsä-Tokila 2011, 30) on
havaittu, ettei tilitoimistoissa edes välttämättä ole kasvutavoitteita, eikä liiketoiminnassa pyritä erityi-
semmin kasvuun vaan markkina-aseman säilyttämiseen. Jotta taloushallinnon alalla vallitsevassa
muutoksessa kuitenkin pysyttäisiin mukana, on jotain tehtävä. Tämä tarkoittaa muun muassa toi-
mintojen monipuolistamista. Tilitoimiston ei siis tarvitse välttämättä kasvaa, vaan muuttua (Vuorio
ym. 2013, 41). Jotta pienellä tilitoimistolla olisi mahdollisuudet selvitä kilpailussa, täytyy palvelutar-
jontaa lisätä ja monipuolistaa. Yhtenä selviytymiskeinona esitetään sitä, että pienet tilitoimistot eri-
koistuisivat pieniin ammatinharjoittajiin, kuten taksiautoilijoihin. (Metsä-Tokila 2011, 41.) Kilpailussa
mukana pysyäkseen tilitoimistot voivat muun muassa ketjuuntua, verkostoitua, erilaistua ja kohden-
taa palvelujaan tietyille asiakasryhmälle.

Taloushallinnon palvelut -toimialaraportissa on tehty yhteenvetona SWOT-analyysi tilitoimistoalasta.
Taulukossa 3 kuvataan toimialan vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Toimialan vah-
vuutena nähdään esimerkiksi toiminnan lakisääteisyys sekä siihen liittyvä kysynnän jatkuvuus ja
heikkoutena kehityksen hitaus sekä neuvonta- ja konsultointitaitojen puute. Mahdollisuutena pide-
tään esimerkiksi neuvontapalvelujen lisäämistä ja monipuolistamista sekä sähköisen asioinnin lisää-
mistä. Mahdollisina uhkina nähdään asiakkaiden asenteet. Palvelutarjonnan monipuolistamisesta ei
ole juurikaan hyötyä, jos asiakkaat haluavat ostaa tilitoimistolta vain lakisääteiset vähimmäispalvelut.

TAULUKKO 3. SWOT-analyysi tilitoimistoalasta (Metsä-Tokila 2011, 46.)

Toimialan vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toiminnan lakisääteisyys ja siihen liittyvä kysynnän jatkuvuus ▪ Tärkeä ja kasvava merkitys asiakkaiden toiminnalle ▪ Osaamiseen perustuva toiminta ▪ Yritystoiminnan arvostus ▪ Yritysten vakaa taloudellinen tilanne 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehityksen hitaus ▪ Sivutoimisuus, ammatillistumisen keskeneräisyys ▪ Yhden henkilöiden yritysten määrä ▪ Neuvonta- ja konsultointitaitojen puute ▪ Markkinointitaitojen puute
Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ammattimaisen toiminnan osuuden lisäys ▪ Neuvontapalveluiden lisääminen ja monipuolistaminen ▪ Asiakasryhmäkohtaisen erikoistuminen ▪ Verkostoituminen, oppilaitosyhteistyö ▪ Suurempien yritysten taloushallinnon ulkoistaminen ▪ Sähköisen asiainnoinnin lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alan polarisoituminen ▪ Osaajien puute, rekrytointiongelmien ▪ Asiakkaan asenteet ja osaamisen puute: Taloushallinnon palvelut nähdään pakkona, ei liikkeenjohdon apuvälineenä ▪ Nopeat muutokset lainsäädännössä

Kuten SWOT-analyysissä tuli esille, tilitoimistoilla on paljon erilaisia mahdollisuuksia toimintansa kehittämiseen. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin sähköistämistä, verkostoitumista, palvelutarjonnan lisäämistä ja monipuolistamista sekä palvelujen kohdentamista erilaisille asiakasryhmille. Lisäksi käsitellään markkinointia tilitoimistoalalla. Jotta tilitoimistot voivat kehittää toimintaansa, henkilöstön markkinointitaitojen hallinta on tärkeää. Pelkästään hyvä palvelutarjonta ei välttämättä riitä, jos palvelujen markkinointi on puutteellista.

3.1 Sähköistämisestä kohti digitaalista taloushallintoa - muutoksen vaikutukset

Sähköinen taloushallinto tarkoittaa sitä, että yrityksen taloushallintoa tehostetaan hyödyntämällä tietotekniikkaa, sovelluksia, internetiä, integrointia, itsepalvelua ja erilaisia sähköisiä palveluja. Sähköinen taloushallinto on koko ajan yleistyvän digitaalisen taloushallinnon esiaste. Sähköisessä taloushallinnossa tositteiden tallentaminen, täydentäminen ja hyväksyminen tapahtuvat vain automaattisesti tai sähköisten toimenpiteiden avulla. Tositteet myös arkistoidaan sähköisesti. (Lahti ja Salmi 2014, 26, 200.) Taloushallinnon sähköistäminen mahdollistaa siis toimintojen organisoinnin uusilla tavoilla ja sen avulla on mahdollista saada aikaan huomattavia parannuksia yritysten toimintoihin. Tämän lisäksi taloushallinnon sähköistämisen etuina nousevat esiin säästöt taloushallinnossa. (Salo 2012, 31–32.)

Sähköistämisen myötä saadaan säästettyä työhön kuluva aikaa. Esimerkiksi jo pieni yritys voi säästää kuukaudessa puolikkaan työpäivän verran, jos paperisesta taloushallinnosta siirrytään sähköiseen tiedonsiirtoon. Taloushallintoliiton esimerkissä kerrotaan, että: "Pelkästään alv-raportteja tehdään Suomessa vuosittain 3,7 miljoonaa, joista paperilla noin 500 000. Jos esimerkiksi alv-raportointi saataisiin täysin automatisoitua, säästyisi tuoreen laskelman mukaan vuositasona Suomessa

työtä arviolta 250–300 henkilötyövuotta”. (Taloushallintoliitto 2015c.) Taloushallinnon alalla tietotekniikan kehitys on mahdollistanut toimintojen sähköistämisen ja kehitys etenee kohti digitaalista taloushallintoa eli sitä, että kaikki toiminnot pyritään automatisoimaan.

Lahti ja Salminen (2014, 24) määrittelevät digitaalisen taloushallinnon seuraavasti: ”Digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.” Kaikki kirjanpidon sekä sen osaprosessien tapahtumat siis käsitellään ja ne syntyvät niin automaattisesti kuin mahdollista. Tästä johtuu, että digitaalista taloushallintoa kuvaa hyvin myös käsite automaattinen taloushallinto.

Olennainen käsite digitaalisessa taloushallinnossa on rationaalinen tekeminen kokonaisvaltaisesti. Digitaalisuuteen liittyy siis olennaisesti kaikkien talousprosessien kehittäminen ja uudelleen suunnitteleminen. Kaikki tarpeettomat työvaiheet poistetaan, vaikka ne olisikin mahdollista automatisoida ja jäljelle jäävät työvaiheet hoidetaan mahdollisimman vakioidusti. Digitaaliselle taloushallinnolle ominaista on, että kaikki taloushallinto- ja kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisessä muodossa. Taloushallinnon liiketapahtumien prosessointi ja raportointi hoituu automaattisesti. Tiedonsiirto eri osapuolien järjestelmien ja osaprosessien välillä ja tiedon käsittely yrityksissä ja eri sovellusten välillä tapahtuu sähköisesti. Arkistot ovat sähköisessä muodossa ja tietoon on mahdollista päästä käsiksi sähköisesti. (Lahti ja Salminen 2014, 26)

Pitkälle viedyn automaation seurauksena lisääntyvät myös yrittäjien vaatimukset reaaliaikaiseen raportointiin ja raporttien hyödyntämisen tarve kasvaa. Kirjanpito muuttuu automaation seurauksena yhä enemmän analysointivälineeksi. Jotta reaaliaikaisuus voitaisiin saavuttaa, täytyy raportteja hyödyntävien henkilöiden ja taloushallinnon välillä olla yhteiskäytössä olevat ohjelmistot. Reaaliaikaisuudella tarkoitetaan siis sitä, että ihmiset pääsevät omaan järjestelmäänsä milloin ja mistä vain. (Sinkkonen 2016, 121, 128; Metsä-Tokila 2011, 40.)

Pilvipalveluilla tarkoitetaan tietotekniikka- ja muita ohjelmistopalveluja, joita käytetään internetin kautta. Näin palveluihin on siis mahdollista päästä käsiksi lähes milloin ja missä vain. Pilvipalvelujen tarjoaja vastaa sovellusten toiminnasta, päivityksistä ja kehityksestä ja tarjoaa monille asiakkaille samaa keskitetysti ylläpidettyä sovellusta. Tämän vuoksi käyttäjäyritykset saavat palvelun yleensä edulliseen käyttöön perustuvaan hintaan. Tutkimusten mukaan pilvipalveluvaihtoehto on jopa 50–80 prosenttia edullisempi valinta kokonaiskustannuksiltaan verrattuna itse ostettuun ja asennettuun lisenssivaihtoehtoon. (Lahti ja Salminen 2014, 45–46.)

Tulevaisuudessa pilvipalvelut yleistyvät. Pk-yrityksissä ne kasvavat sovellusten pääasialliseksi hankintakanavaksi ja suuryrityksissäkin niiden käyttö yleistyy voimakkaasti. (Lahti ja Salminen 2014, 45.) Taloushallintosovelluksissa pilvipalveluiden käyttö yleistyy nopeasti erityisesti osana kokonaisprosessipalveluita ja ulkoistuksia. Markkinoilla on pk-yrityksille useita internet-pohjaisia taloushallintojärjestelmiä. Nämä ovat joko yksi osa tilitoimiston tarjoamia ulkoistamispalveluita ne tulevat suoraan sovelluspalvelutoimittajilta. Pilvipalvelut mahdollistavat myös pienemmille organisaatioille pääsyn sellaisiin sovelluksiin, joita niiden ei olisi ennen ollut taloudellisesti järkevää hankkia. Esi-

merkkinä tästä on sähköinen ostolaskujen kierrätys ja sähköisten myyntilaskujen lähetys. Keskisuurille yrityksille pilvipalvelut antavat mahdollisuuden automaatiota edistävien erityissovellusten, kuten monipuolisempien ja laajempien raportointisovellusten käyttöön. (Lahti ja Salminen 2014, 47.) Pk-yritysten taloushallinnon prosesseissa on tällä hetkellä paljon manuaalilyötä ja digitalisaation hyödyntäminen on vähäistä. Tämän lisäksi taloushallinnon tieto on suppeaa eikä päivittäiseen johtamiseen tarvittavaa tietoa ole saatavilla. Jotta pienetkin yritykset saataisiin verkkolaskujen piiriin, tarvitaan niille uusia edullisia ja helppokäyttöisiä palveluja. (Mäkinen 2016.)

3.2 Tilitoimistojen ketjuuntuminen ja verkostoituminen

Tilitoimistoalan muutoksen seurauksena etenkin pienet tilitoimistot joutuvat pohtimaan, miten voivat pysyä muutoksen mukana. Koska palvelutarjonnan on monipuolistuttava ja perinteisen tilitoimistoroolin on laajennuttava, jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa, kasvaa verkostoitumisen merkitys. Verkostosuhteilla voidaan luoda kaikkia osapuolia hyödyttävää asiantuntijuutta ja uutta tietoa. (Vuorio ym. 2013, 41.) Tilitoimistoalan muutoksen seurauksena tilitoimistot ketjuuntuvat. Holtarin (2006) artikkelista ”Myy hyvä tilitoimisto” selviää, että on hyvä, että suuret tilitoimistot ketjuttavat pienempiä yrityksiä, sillä tämä tuo tilitoimistolle näkyvyyttä. Sen lisäksi etuna nähdään se, että ketjuuntumisen seurauksena osaaminen ja asiantuntemus lisääntyvät. Ketjuuntumishankkeiden myötä on syntynyt suuria tilitoimistoja, kuten kansainvälinen sähköisen taloushallinnon edelläkävijä Accountor (Tenhunen 2007, 328).

Ikosen (2014b, 26) tutkimuksesta selviää, että tilitoimistoilla on niin negatiivisia kuin positiivisiakin näkemyksiä ketjuuntumisesta. Negatiivisena pidetään sitä, että ketjuuntumisen seurauksena pienet tilitoimistot ovat vaarassa hävitä kokonaan. Kuitenkin ketjuuntumisen eduksi koetaan se, että sen myötä myös pienellä tilitoimistolla olisi mahdollisuus kilpailla asiakaspalvelun laadulla. Tenhusen (2007, 330) tutkimuksessa havaittiin, että vaikka tilitoimistoyrittäjillä on halua keskinäiseen yhteistyöhön, ketjuuntumista ei kuitenkaan nähdä mahdollisena yhteistyön muotona. Erityisen kielteinen suhtautuminen heillä on franchising-ketjuuntumista kohtaan.

Tilitoimistot voivat verkostoitua joko keskenään tai erilaisten asiantuntijoiden kanssa. Tenhusen tutkimuksessa (2007) nousi esiin, että vaikka verkostoituminen tilitoimistojen välillä kiinnostaisi ja halukkuutta keskinäiseen yhteistyöhön olisi, koetaan sen askeleen ottaminen kuitenkin pelottavaksi. Yrittäjät pelkäävät esimerkiksi yrittäjän vapauden menettämistä verkostoitumisen myötä ja verkoston yhteistyökumppanit voidaan kokea uhaksi omalle itsenäiselle liiketoiminnalle. (Tenhunen 2007, 337.) Toisaalta yhteistyökumppanit ovat myös yrittäjän tukena ja verkostosta voi parhaimmillaan muodostua hieno tukiverkko yksin yrittämisen tilalle. Verkosto mahdollistaa osaamisen kehittämisen koulutuksilla ja niistä saatu osaaminen voi auttaa pieniä yrityksiä esimerkiksi asiakassuhteiden hoitamisessa. Verkostoitumisen etuina olisi myös muun muassa se, että se lisää mahdollisuuksia lisäpalveluiden tarjoamiseen. Tämä taas auttaisi tilitoimistoja pysymään mukana yhä kiristyvässä kilpailussa. Yhteistyön tuloksena voidaan myös markkinoida yhdessä sekä tehdä yhteisiä investointeja, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. (Tenhunen 2007, 323, 337.)

3.3 Kilpailun kiristyminen ja palvelutarjonnan monipuolistaminen

Yksi keino muutoksessa mukana pysymiselle ja liiketoiminnan kasvattamiselle on toimintojen erilais-taminen. Erilaistamisstrategialla voidaan kiertää kilpailua ja se on luonnollinen ratkaisu pk-yrityk-selle, joka pyrkii kasvattamaan liiketoimintaansa. Yritystoimintaa voidaan kasvattaa myös pyrkimällä toiminnoissa kustannustehokkuuteen, mutta pk-yrityksillä koko on kuitenkin yleensä rajoitteena kus-tannustehokkuuteen perustuvan strategian hyödyntämisessä. (Puolamäki 2007, 254–255.) Tilitoimis-ton palvelut voidaan pyrkiä toteuttamaan mahdollisimman alhaisin kustannuksin ja kilpailla siten pal-velun halvemmallalla hinnalla. Toinen keino on palveluiden laatuun panostaminen, palvelusta tehdään niin hyvä, että asiakas on valmis maksamaan siitä enemmän. (Vuorio ym. 2013, 42.)

Tilitoimistot voivat kohdentaa palveluitaan tietoisesti erilaisille tilitoimistoasiakkaille (Ikonen 2014c, 15). Esimerkiksi pienet tilitoimistot eivät pysty välttämättä kilpailemaan markkinoilla sellaisista asiak-kaista, jotka tarvitsevat paljon myös erilaisia lisäarvopalveluita. Näiden lisäarvopalveluiden tuottami-seen kun tarvitaan riittävän ajantasaiset taloushallinnon ohjelmistot, joita pienet tilitoimistot eivät välttämättä pysty hankkimaan. Pienet tilitoimistot voivat kuitenkin suunnata palvelunsa tietyille koh-deryhmälle. Esimerkiksi pienillä tilitoimistoilla yksi selviytymiskeino on erikoistuminen pieniin amma-tinharjoittajiin. Näitä ovat muun muassa taksiautoilijat ja parturit. (Metsä-Tokila 2011, 41.) Lindvallin (2016-04-18) mukaan pienten tilitoimistojen asiakkaat voivat esimerkiksi kasvuvaiheessa kokea sen palvelutarjonnan liian suppeaksi. Tällöin voi tulla tarpeeseen vaihtaa tilitoimistoa suurempaan enem-män lisäarvopalveluita tarjoavaan tilitoimistoon.

Osa taloushallintoalan muutosta on myös se, että etenkin suuret tilitoimistot laajentavat palveluitaan maksuliikenteeseen, palkanlaskentaan, verokonsultointiin, liiketoiminnan suunnitteluun sekä talou-den ohjaukseen (Holtari 2006). Jotta pienemmätkin tilitoimistot pysyisivät kilpailussa mukana, on tärkeää osata sopeutua sen hetkiseen kilpailutilanteeseen. Ikosen (2014a, 51) tutkimuksesta käy ilmi, että esimerkiksi Pohjois-Karjalan alueen tilitoimistoille nähdään kehittämissyhtiöiden yritysneuvo-jien ja controllerin näkökulmasta kasvumahdollisuuksia, mikäli tilitoimistot osaavat muokata omaa toimintaansa paremmin yritysten tarpeita vastaaviksi. Asiakkaat osaavat myös vaatia tilitoimistoilta yhä enemmän palvelua, jolloin palvelutarjonta muodostuu myös tärkeäksi kilpailueduksi tilitoimisto-jen kesken.

Tilitoimistoalan kilpailussa mukana pysyäksien tilitoimistojen on siis pystyttävä vastaamaan yhä pa-remmin asiakkaidensa tarpeisiin. Tilitoimistojen täytyy kehittää sekä palvelujaan että toimintaansa. Sähköistyminen ja pilvipalvelut ovat nykyaikaa. Tämän lisäksi tilitoimistot voivat muokata palveluis-taan erilaisia paketteja ja tuotteistaa niitä. Jos aiemmin tilitoimistojen välillä vallitsi hiljainen sopimus siitä, etteivät tilitoimistot juurikaan mainosta omia palvelujaan eikä asiakkaita yritetä viedä toisilta, on tällä hetkellä kilpailu koventumassa. Apusen (2010, 19) mukaan pelkillä peruspalveluilla on vai-kea pärjätä vallitsevassa kilpailutilanteessa, koska ne ovat usein hyvin samanlaisia eri tilitoimistoissa. Tästä syystä massasta erottautuminen onkin tärkeää. Jos kaikki palvelut ovat samankaltaisia, aino-

aksi kilpailukeinoksi jää hinnoittelu, josta voi seurata armoton hintakilpailu. (Apunen 2010, 10.) Tilitoimisto pystyy houkuttelemaan uusia asiakkaita esimerkiksi laajentamalla palvelutarjontaansa peruspalveluista lisäarvopalveluihin.

Vaikka keinoja kilpailussa mukana pysymiseksi on monia, on myös tilitoimistoja, jotka haluavat pidentäytyä vanhassa tutussa tavassa tehdä töitä eikä tavoitteena enää ole välttämättä uusien asiakkaiden hankinta. Pienten tilitoimistojen voi olla myös vaikea investoida uusiin ja isoihin ohjelmistoihin. Sen lisäksi uusien ohjelmistojen käytön opiskeluun ei aina riitä halua. Tämä voi johtaa siihen, että pienet tilitoimistot päätyvät myymään yrityksensä. Toinen yrityskauppoja edistävä tekijä on eläköityminen. (Holtari 2006.)

3.4 Palvelujen markkinointi

Tilitoimistoalan kilpailutilanteen kiristyessä markkinoinnilla on yhä tärkeämpi merkitys. Suuressa kuopiolaisessa tilitoimistossa palveluita markkinoidaan aktiivisesti kaikille asiakasyrityksille. Erityisesti suuremmat asiakasyritykset näkevät lisäarvopalvelut tarpeellisiksi ja toivovat, että palveluita tarjotaan niille aktiivisesti. Tilitoimistoissa tulisi osata tuoda lisäarvopalveluiden hyötyjä paremmin esille. On tärkeää, että asiakas ymmärtää, mitä lisäarvoa palvelu tuo yritykselle. Tässä olennaista on se, miten palvelua myydään asiakkaalle. Asiakkaan asenne lisäarvopalvelua kohtaan voi olla aluksi kielteinen, mutta kun palvelua osataan markkinoida oikein, mielipide voi muuttua hyvinkin erilaiseksi. (Lindvall 2016-04-18.)

Aiemmin tuli esille se, että yritykset eivät välttämättä ole tietoisia lisäarvopalveluiden hyödyistä. Myös Lindvall on huomannut tämän ja sen, kuinka suuri merkitys oikeanlaisella lähestymistavalla on. Kun tilitoimistossa havainnollistetaan lisäarvopalvelun toimintaa yritykselle sen omilla luvuilla, palvelun ostohalukkuus voi kasvaa huomattavasti. Harva yritys ostaa ennalta itselleen tuntematonta palvelua näkemättä ensin sen toimintaa käytännössä. Runsaasti lisäarvopalveluita tarjoavassa tilitoimistossa voisi Lindvallin mukaan panostaa lisäarvopalveluiden myyntiin peruspaketin ohessa heti uuden asiakkaan kohdalla. Sekä Apunen (2010, 45) että Lindvall (2016-04-18) ovat sitä mieltä, että kirjanpitäjällä on tärkeä rooli tilitoimistopalvelujen markkinoinnissa. Kirjanpitäjä tuntee asiakasyrityksensä talouden hyvin ja jopa paremmin kuin yrityksen toimitusjohtaja. Tämän vuoksi hän tietää, millaisista palveluista asiakasyritys voisi hyötyä erilaisissa yritystoiminnan tilanteissa. Asiakkaalle ennalta tuntemattomien palveluiden markkinoinnissa tätä vahvuutta kannattaisi hyödyntää enemmänkin.

Tilitoimistot myös tuotteistavat palvelujaan. Tilitoimistopalveluiden tuotteistaminen helpottaa niiden markkinointia ja myyntiä. Tuotteistamalla palvelusta tulee konkreettisempi ja se selkeyttää asiakkaalle palvelusta saatavaa lisäarvoa. Tästä johtuen tuotteistaminen tekee tuotteen arvioinnin ja ostamisen helpommaksi asiakkaalle. (Jaakkola, Orava ja Varjonen 2009, 5.) Tuotteistaminen voi siis olla tilitoimistolle hyvä kilpailukeino.

4 TILITOIMISTON ULKOISEN JA SISÄISEN LASKENNAN PALVELUT

Laskentatoimi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen laskentatoimeen. Perinteisesti tilitoimistot ovat ensisijaisesti tarjonneet ulkoisen laskennan palveluita, kuten lakisääteistä kirjanpitoa. Tilitoimistoalan voimakkaan muutoksen vaikutuksesta tilitoimistot ovat laajentaneet palvelutarjontaansa ja sisäisen laskennan palveluista on tullut yhä tärkeämpi osa tilitoimistojen palvelutarjontaa.

Ulkoinen laskentatoimi eli rahoittajan laskentatoimi on yrityksen lakisääteinen velvoite. Sen tehtävänä on rekisteröidä yrityksen ja muiden talousyksiköiden välisiä liiketapahtumia. Siihen kuuluu kirjanpito ja lakisääteinen raportointi yrityksen sidosryhmiä varten. Kirjanpidon perusteella laaditaan tuloslaskelma ja tase. Tuloslaskelmasta selviää tilikauden jakokelpoisen voiton määrä omistajille. Tase kertoo yrityksen sidosryhmille yrityksen omaisuus- ja pääomarakenteesta. Ulkoinen laskentatoimi tuottaa siis tietoa yrityksen taloudellisesta tilasta organisaation ulkopuolisille tahoille, kuten verottajalle ja rahoittajille, mutta myös yrityksen omistajille. Ulkoinen laskenta perustuu menneisyyteen eli päättäneeseen tilikauteen ja nykyhetkeen. (Suomala 2011, 9–10.)

Sisäinen laskentatoimi eli johdon laskentatoimi tuottaa tietoa yrityksen johdolle ja toimii apuna toiminnan suunnittelussa ja päätöksenteossa. Sisäinen laskenta tuottaa erilaisia kustannus- ja kannattavuuslaskelmia sekä mittareita ja mittaristoja. Sisäinen laskenta perustuu menneisyyden ja nykyisyyden lisäksi myös tulevaisuuteen eli siihen, mitä voisi tapahtua. (Suomala 2011, 10.) Tässä työssä keskitytään sisäisen laskennan palveluihin ja ulkoisen laskennan palveluita sivutaan vain lyhyesti.

Tilitoimistojen palvelutarjonta koostuu niin ulkoisen kuin sisäisen laskennan palveluista. Tilitoimistopalvelut voidaan jakaa useampaan osaan ja jaottelussa on tilitoimistokohtaisia eroja. Monet tilitoimistot käyttävät esimerkiksi peruspalvelu-käsitettä luokitellessaan tarjoamiaan palveluja. Peruspalvelujen määritelmä voi kuitenkin vaihdella huomattavasti eri tilitoimistojen välillä. Tilitoimistopalveluja ovat esimerkiksi tilitoimistojen tarjoamat lakisääteiset peruspalvelut, palkanlaskenta, myynti- ja osto-reskontran hoito sekä johdon laskentatoimeen liittyvät palvelut. Taloushallintoliiton laatimassa opissa ”Kolme askelta ulkoistukseen – näin ostat talouspalveluita tilitoimistoltasi 2010”, tilitoimistojen tarjoamat palvelut on jaoteltu neljään eri osa-alueeseen (taulukko 4). Nämä osa-alueet helpottavat yrittäjiä hahmottamaan taloutensa ulkoistamismahdollisuudet. Ensimmäisenä osa-alueena on tilinpäätös ja juokseva kirjanpito, toisena sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi, kolmantena sähköinen myynti- ja ostolaskutus sekä neljäntenä palkanlaskenta. (Taloushallintoliitto 2015d.)

TAULUKKO 4. Tilitoimistopalvelujen jaottelu (Taloushallintoliitto 2010.)

<p>1 Tilinpäätös ja juokseva kirjanpito</p> <p>Peruskirjanpitoon kuuluu tosittaiden käsittely sekä kuukausittaiset ja vuosittaiset kirjanpito- ja raportointitoimet, kuten kuukausiraportit, alv-raportit, tilinpäätökset ja veroilmoitukset.</p>	<p>2 Sisäinen laskenta eli johdon laskentatoimi</p> <p>Kun tarvitset apua liiketoimintasi suunnittelussa tai esimerkiksi tuote- tai asiakaskannattavuuden laskennassa, ovat sisäisen laskennan palvelut luonteva laajennus kirjanpidon peruspalveluihin.</p>
<p>3 Sähköinen osto- ja myyntilaskutus</p> <p>Auktorisoidulla tilitoimistolla on käytössään sähköiset väylät, joiden avulla voit lähettää myyntilaskujasi ja käsitellä sähköisesti myös ostolaskusi. Verkkolaskupalvelut kuuluvat olennaisena osana sähköiseen asioiden hoitoon.</p>	<p>4 Palkanlaskenta</p> <p>Tilitoimistosi laskee puolestasi myös palkat ja työnantajasuoritteet. Peruspalveluun kuuluu lisäksi palkkalaskelman eli tilinuhan lähettäminen ja viranomaisilmoitukset kuukausittain ja vuosittain. Lisäksi voit sopia lisäpalveluista kuten; Kelan hakemukset, Tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat, ulosottoasiat sekä muut henkilöstöhallinnan seuranta-asiat, kuten esim. koulutuspäivien ja sairauslomapäivien erillisseuranta henkilöittäin/henkilöryhmittäin.</p>

Sen sijaan Airola (2014, 41) jaottelee artikkelissaan ”Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen” tilitoimistopalvelut ydinpalveluihin, syvennettyihin ulkoisen laskennan palveluihin sekä laajennettuihin sisäisen laskennan palveluihin ja raportoinnin palveluihin. Ydinpalveluihin kuuluvat lakisääteiset vähimmäispalvelut, joita ovat kirjanpito, arvonlisäveron kausi-ilmoittaminen, tilinpäätöksen laatiminen sekä tuloveroilmoitus. Näiden lisäksi myös pankkivaltuutukseen liittyvät palvelut voidaan katsoa kuuluvaksi ydinpalveluihin. Syvennettyjä ulkoisen laskennan palveluita ovat palkanlaskenta, maksatus, myynti- ja ostolaskujen käsittely sekä sähköinen pysyväisarkistointi. Laajennettuja sisäisen laskennan ja raportoinnin palveluita ovat asiakkaan tarpeiden mukainen juokseva raportointi, johdon laskentatoimen palvelut ja niihin liittyvät tulosohjaus- ja controller-palvelut.

Tässä opinnäytetyössä tilitoimistojen tarjoamat palvelut on jaettu peruspalveluihin, muihin palveluihin ja lisäarvopalveluihin (kuvio 4). Luokittelussa on hyödynnetty edellä mainittuja Taloushallintoliiton ja Airolan malleja palveluiden jaottelusta. Tässä työssä peruspalveluiksi luetaan lakisääteiset vähimmäispalvelut, joita ovat kirjanpito, siihen perustuva arvonlisäveron kausi-ilmoittaminen, tilinpäätöksen toteuttaminen ja tuloveroilmoitus. Muilla palveluilla tarkoitetaan osto- ja myyntireskontran hoitoa, maksatusta, laskutusta sekä palkanlaskentaa. Työssä keskitytään erityisesti tilitoimistojen tarjoamiin lisäarvopalveluihin, joilla tarkoitetaan tässä työssä sisäisen laskennan ja raportoinnin palveluita.

TILITOIMISTOPALVELUT



KUVIO 4. Tilitoimistopalvelujen jaottelu tässä opinnäytetyössä

4.1 Peruspalvelut ja muut palvelut

Edellisessä kappaleessa kerrottiin, miten tilitoimistopalvelut voidaan luokitella eri osa-alueisiin. Seuraavaksi kerrotaan lyhyesti, mitä tarkoitetaan tilitoimistojen peruspalveluilla ja muilla palveluilla. Peruspalveluihin kuuluvat siis kirjanpito ja tilinpäätös sekä viranomaisilmoitukset. Muihin palveluihin kuuluvat myynti- ja ostoreskontra, maksatus, laskutus sekä palkanlaskenta. Lisäarvopalvelut käsitellään laajemmin omassa kappaleessaan, sillä työn pääaiheena on nimenomaan lisäarvopalveluiden tarve ja tarjonta. Tästä syystä ulkoisen laskennan palveluita sivutaan vain lyhyesti.

4.1.1 Lakisääteinen kirjanpito ja tilinpäätös sekä viranomaisilmoitukset

Kirjanpidon perustana ovat yrityksen tuotot, kulut, omaisuus sekä omat varat ja velat. Kirjanpidolla on monta eri tehtävää ja kirjanpidossa tositemaineistoa voidaan käsitellä eri tavoilla. Paperinen aineisto joko kerätään ja järjestetään paperilla säilytettäväksi tai skannataan sähköiseen järjestelmään. "Kirjanpito on sähköisen tositemaineiston aukottomuuden ja eheyden varmistamista". Kirjanpito on myös tositetiedon rekisteröintiä kirjanpitojärjestelmällä. Juoksevaksi kirjanpidoksi kutsutaan kuukausittain tai reaaliaikaisesti pidettävää kirjanpitoa. Kirjanpidosta saadaan laskelmia ja raportteja niin viranomaisille kuin yrityksen omistajille ja johdollekin. Se siis tuottaa myös yrityksen johdon päätöksentekoa tukevaa tietoa. Kirjanpito on lakisääteistä. Sitä siis koskevat tarkat lait, määräykset sekä yleisesti hyväksytyt laskentaperiaatteet ja oletukset. Tärkeimpiä kirjanpitoa koskevia säännöksiä ovat kirjanpitolaki ja -asetus. Lakisääteisyys takaa sen, että kirjanpito on luotettavaa, raporteista laskettavat tunnusluvut vertailukelpoisia ja niiden perusteella tilittävät verot oikeamääräisiä. Kirjanpidosta tuottaa siis tietoja tilinpäätökseen sekä verotuksen että sisäisen laskennan pohjaksi. (Taloushallintoliitto 2015e.)

Tilikaudelta, joka on yleensä 12 kuukautta, laaditaan ulkoisen laskennan raportti eli tilinpäätös. Tilinpäätöksessä selvitetään yrityksen toiminnan tulos, jonka perusteella maksetaan verot, jaetaan voitot tai todetaan mahdolliset tappiot. Toinen tilinpäätöksessä selvitettävä asia on yrityksen varallisuus-asema, eli sen omaisuus, varat sekä lainat. Tilinpäätös kertoo yrityksen ulkopuolisille tahoille yrityksen kannattavuudesta, maksuvalmiudesta sekä sen vakavaraisuudesta. Tilinpäätöksen osia ovat tulolaskelma, tase, rahoituslaskelma sekä liitetiedot. Toimintakertomus on erillinen asiakirja, joka liitetään tilinpäätöksen yhteyteen, ja jonka sisällölle on tarkat vaatimukset. Tilinpäätökselle on monia määräyksiä ja muotovaatimuksia. Tilinpäätös täytyy laatia neljän kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä ja siinä täytyy noudattaa suoriteperustetta, eli tulo tai meno kirjataan tavaran tai palvelun luovutuspäivämäärän mukaiselle tilikaudelle. Tilinpäätöksestä on aina laadittava tasekirja ja tase-erittelyt. (Taloushallintoliitto 2015e.)

Yritystoimintaan liittyy paljon erilaisia viranomaisilmoituksia. Arvonlisäverot ja työnantajasuoritteet ovat veroja, jotka verovelvollisen täytyy ilmoittaa oma-aloitteisesti. Verojen määrä täytyy laskea, ilmoittaa tiedot Verohallinnolle kausiveroilmoituksella yleensä kuukausittain ja maksaa ne oma-aloitteisesti. Kausiveroilmoituksella ilmoitetaan kaikkien oma-aloitteisten verojen, kuten arvonlisäveron, ennakonpidätyksen, sosiaaliturvamaksun, lähdeverojen, vakuutusmaksuverojen, sekä korkojen ja osinkojen ennakonpidätyksen tiedot Verohallinnolle. (Koivumäki ja Lindfors 2012, 130–131.) Verovelvollisen tulee antaa tuloveroilmoitus ja siihen kuuluvat liitteet Verohallinnolle, joiden perusteella se toimittaa tuloverotuksen. Nykyisin Verohallinto käsittelee yhteisöjen veroilmoitukset sähköisesti. Verkkolomakkeella tai taloushallinto-ohjelman muodostamana tiedostona sähköisesti lähetetty veroilmoitus on suositeltava veroilmoituksen toimitustapa. Verohallinto toimittaa Patentti- ja rekisterihallitukselle kaikki osakeyhtiöiden ja osuuskuntien tarvittavat tilinpäätöstiedot. (Koivumäki ja Lindfors 2012, 136.) Muita viranomaisilmoituksia ovat esimerkiksi tullin Intrastat-ilmoitukset eli EU:n jäsenmaiden sisäistä kauppaa eli tuontia ja vientiä koskevat tilastoilmoitukset, toimialakohtaiset ilmoitukset, muutosilmoitukset kaupparekisteriin ja Verohallintoon, vuosi-ilmoitukset kuten työnantajan vuosi-ilmoitus sekä vuosi-ilmoitus maksetuista osingoista ja rakentamisilmoitukset. (Työ- ja elinkeinoministeriö a.)

4.1.2 Reskontrat ja palkanlaskenta

Reskontrat ovat osa kirjanpitoa. Myyntireskontra on luettelo myyntisaamisista eli lähetetyistä laskuista ja saapuneista suorituksista. Myyntireskontralla seurataan yrityksen saatavien määrää ja sitä, ovatko asiakkaat maksaneet laskunsa. Myyntisaamisten jatkuva seuranta on mahdollista ajantasaisen myyntireskontran avulla. (Koivumäki ja Lindfors 2012, 70.) Ostoreskontra on luettelo ostovelloista eli saapuneista laskuista ja niiden maksamisesta. Sen avulla siis seurataan avoimia ostolaskuja eli sitä mitä tavaroita tai palveluita on maksamatta. (Koivumäki ja Lindfors 2012, 86.)

Palkanlaskenta on yrityksen keskeisimpiä toimintoja. Palkanmaksu oikeaan aikaan oikean suuruisena on edellytys yrityksen menestykselle. (Taloushallintoliitto 2015g.) Palkkahallintoon kuuluvat henkilöstön palkkaukseen ja työsuhteisiin liittyvät asiat. Sen tehtävänä on huolehtia, että yrityksessä noudatetaan palkkaukseen liittyviä lakeja, asetuksia ja sopimuksia. Palkat määritetään mahdollisimman

oikein sekä lasketaan virheettömästi ja maksetaan oikean suuruisena ja ajallaan. Palkkahallinnon työtehtäviin kuuluvat lisäksi esimerkiksi palkkojen tilastointi ja tarvittavien tietojen arkistointi. (Stenbacka ja Söderström 2014, 14.)

Palkanlaskenta voidaan ulkoistaa kokonaan esimerkiksi tilitoimiston hoidettavaksi. Tällöin tilitoimisto laskee palkat ja työnantajasuoritukset. Palkanlaskennan peruspalveluihin kuuluvat palkkalaskelman eli tilinauhan lähettäminen sekä viranomaisilmoitukset eri jaksoilta. Tämän lisäksi tilitoimisto voi tarjota palkanlaskennan lisäpalveluita, joita ovat muun muassa Kela-hakemukset, tilastokeskuksen raportointi, jäsenmaksuasiat ja ulosottoasiat. Edellä mainittujen lisäksi lisäpalveluihin voi kuulua myös muita henkilöstöhallinnossa seurattavia asioita, kuten sairausloma- ja koulutuspäivien seuraaminen erikseen henkilöittäin tai henkilöryhmittäin. (Taloushallintoliitto 2015g.) Tilitoimistojen tarjoamista palveluista palkkahallinnon ulkoistaminen on ollut voimakkaasti kasvussa. Yritykset ulkoistavat tilitoimiston hoidettavaksi esimerkiksi palkanlaskentaan liittyviä rutiineja ja ulkoistuksia tehdään yhä suuremmissa organisaatioissa. Yksi ulkoistamiseen liittyvä syy on se, että tilitoimistot pystyvät tarjoamaan palkanlaskennan palvelut asiakasyrityksiä edullisemmin. (Rättyä 2011, 38–39.)

4.2 Tilitoimiston lisäarvopalvelut

Lisäarvon käsite voidaan määritellä esimerkiksi yrityksen tai asiakkaan näkökulmasta. Yrityksen näkökulmasta lisäarvo muodostuu asiakkuuden tuottojen ja kulujen erotuksena. Tässä työssä lisäarvo määritellään asiakasnäkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna lisäarvolla tarkoitetaan sitä, että asiakas pitää palvelua siitä aiheutuvia kustannuksia arvokkaampana. Lisäarvo on siis esimerkiksi sellainen palvelun osatekijä, joka tuottaa asiakkaalle hyötyä ja asiakas on valmis maksamaan tästä hyödystä. (Viitala ja Jylhä 2013.) Tässä opinnäytetyössä tilitoimistojen lisäarvopalveluiksi luetaan kaikki johdon laskentatoimeen eli sisäiseen laskentaan liittyvät palvelut sekä erilaiset neuvonta- ja konsultointipalvelut. Sisäiseen laskentaan liittyviä palveluita ovat kustannuslaskenta ja hinnoittelu, kannattavuuslaskenta, budjetointi, budjettiseuranta, investointilaskelmat, tilinpäätöksen analysointi ja muut analyysit sekä ennusteet. Tässä työssä neuvonta- ja konsultointipalveluihin kuuluu omistajanvaihdospalvelut, muut yhtiöoikeudelliset palvelut, veroneuvonta ja -konsultointi, controller- ja talouspäällikköpalvelut sekä muu neuvonta ja konsultointi. Tilitoimistojen lisäarvopalvelut voidaan määritellä myös siten, että ne ovat sellaisia palveluja, jotka eivät ole yritykselle välttämättömiä eikä niitä ole pakko hankkia. Lisäarvopalveluilla yritys voi kuitenkin saada huomattavan määrän olennaista lisätietoa yritystoimintaansa koskevan päätöksenteon tueksi.

4.2.1 Johdon laskentatoimi ja strateginen laskentatoimi

Johdon laskentatoimen tehtävänä on tiedon tuottaminen päätöksenteon tueksi. Se myös tukee päätösten toteuttamista ja avustaa yrityksen talouden seurannassa. Johdon laskentatoimella on siis oma roolinsa ennen päätöksentekoa sekä myös päätöksenteon jälkeen. (Suomala ym. 2011, 14.) Johdon laskentatoimesta käytetään myös nimityksiä sisäinen laskentatoimi ja operatiivinen laskentatoimi (Tenhunen 2013).

Johdon laskentatoimen tuottamaa laskentainformaatiota käytetään johtamisessa päätöksenteon lisäksi myös silloin, kun on kyse ihmisten ohjaamisesta tai resurssien varmistamisesta. Sitä käytetään apuna sekä strategisissa että operatiivisissa päätöksissä. Johdon laskentatoimi toimii tukena esimerkiksi vaihtoehtoisten strategioiden valinnassa, kun pohditaan kysymyksiä mihin pyritään ja miten. Laskennan tuottamaa informaatiota käytetään myös esimerkiksi hinnoittelua ja investointeja koskeviin päätöksiin. Yksi johdon laskentatoimen tehtävistä on tuottaa tietoa yrityksen talouden tulevasta kehityksestä. Sen avulla voidaan varautua tulevaan ja tehdä ratkaisevia päätöksiä, mikäli toiminta ei kehity toivottuun suuntaan. (Ikäheimo, Malmi ja Walden 2012, 140–141.)

Johdon laskentatoimella on keskeinen rooli muun muassa tavoitejohtamisessa, jossa yrityksessä työskenteleviä ihmisiä pyritään ohjaamaan yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. Tällöin on tärkeää, että tavoitteiden saavuttamista pystytään mittaamaan. Suorituksia voidaan mitata rahamääräisenä, kuten liikevoitolla tai ei-rahamääräisenä, kuten asiakastyytyväisyyden seurannalla. (Ikäheimo ym. 2012, 141.) Yrityksen johdon vastuulla on, että yrityksellä on riittävästi resursseja yritystoiminnan pyörittämiseen. Johdon laskentatoimen tuottamaa tietoa tarvitaan muun muassa neuvotteluissa ulkopuolisten rahoittajien kanssa. Johdon laskennalla voidaan tukea siis sekä johdon omia päätöksiä että myös muiden yrityksen ulkopuolisten tekemiä päätöksiä. (Ikäheimo ym. 2012, 142.)

Sinkkosen (2016) mukaan ”hyvin suunniteltu johdon raportointi auttaa liiketoiminnan ongelmien ratkaisussa ja päätöksenteossa sekä ennustettavuudessa”. Johdon raportoinnissa on tärkeää, että se on helppokäyttöistä, oikea-aikaista, tarpeisiin sopivaa sekä oikeita tietoja tarjoavaa. Siitä voi parhaimmillaan nähdä yrityksen johtamisen kannalta olennaisimmat tiedot nopeasti niin, että ne ovat heti helposti omaksuttavissa. (Sinkkonen 2016.)

Johdon laskentatoimi voidaan jakaa eri osa-alueisiin. Keskeisimpiä johdon laskentatoimen tehtäviä ovat kustannuslaskenta, budjetointi ja investointisuunnittelu (Pellinen 2007, 313). Ikäheimon ym. (2012, 142) mukaan kustannuslaskenta on perustana useille laskelmille, jotka tukevat päätöksentekoa. Johdon laskentatoimeen kuuluvat lisäksi toiminnan ohjaaminen, jonka osa-alue on esimerkiksi strateginen suunnittelu, suorituksen arviointi ja palkitseminen sekä hinnoittelu- ja vaihtoehtolaskelmat. (Ikäheimo ym. 2012, 142–143.)

Johdon laskentatoimesta puhuttaessa voidaan erottaa perinteinen johdon laskentatoimi ja strateginen johdon laskentatoimi. Perinteistä johdon laskentatoimea toteutetaan lyhyen aikavälin näkökulmasta ja se tukee yrityksen operatiivista johtamista. Strateginen johdon laskentatoimi tukee yrityksen strategista johtamista ja tukee siten strategian toteutumista esimerkiksi monipuolisella mittauksella. Sen avulla voidaan tuottaa informaatiota, joka yhdistää yrityksen eri toimintojen näkemykset yritystoiminnan tilasta nykyhetkellä ja tulevaisuudessa. (Puolamäki 2007, 13.) Strateginen ja perinteinen johdon laskentatoimi eroavat muun muassa siinä, että strateginen johdon laskentatoimi pyrkii ennakoimaan tulevia tapahtumia (proaktiivisuus), kun taas perinteinen laskentatoimi vain toteaa tai ennakoii jo tapahtuneiden asioiden (reaktiivisuus) taloudellisia seurauksia. (Puolamäki 2007, 13; Suomala ym. 2011, 310–311.) Yrityksen menestymisen kannalta sen on tärkeää sopeutua nopeasti

muuttuvaan toimintaympäristöön. Yritys voi pysyä mukana muutoksessa tai sillä on jopa mahdollisuus vaikuttaa muutoksen suuntaan, jos se huomioi muutoksen omissa liiketoimintastrategioissaan. (Puolamäki 2007, 18.)

Strategisen laskentatoimen laskentamenetelmiä käytetään yrityksen pitkän aikavälin päätöksenteon eli se voidaan nähdä strategisiin kysymyksiin kantaaottavana lähestymistapana. Strategisella laskentatoimella tarkoitetaan siis sitä, että laskentatoimen työkaluja hyödynnetään niin strategiaa luodessa kuin analysoitaessa sitä, miten strategia on onnistunut. Laskentainformaatiota käytetään myös strategian toimeenpanossa. (Puolamäki 2007, 21; Suomala ym. 2011, 310–311.) Strategiselle johdon laskentatoimelle on ominaista, että siinä panostetaan yrityksen ulkoisen ympäristön ja markkinoiden ymmärtämiseen, joista myös tuotetaan mahdollisimman relevanttia tietoa johdon päätöksenteon tueksi. Strateginen johdon laskentatoimi selvittää myös sitä, miten strategiset valinnat näkyvät kustannuksissa ja mitkä kustannukset ovat sellaisia, joita yritystoiminnan kannalta kannattaa sietää. (Suomala ym. 2011, 311.) Päätöksentekotilanteeseen liittyvä informaatiotarve ja laskentatilanne vaikuttaa siihen, millaista laskentaa kyseisessä tilanteessa on järkevää käyttää. Johdon laskentatoimen erilaisista laskentamenetelmistä monet ovat hyödynnettävissä myös strategista laskentaa toteutettaessa, täytyy vain ymmärtää ja tunnistaa laskentatilanne. Strategiaprosessissa niiden käytämisen lisäksi laskennalta vaaditaan myös yrityksen ja ulkoisen ympäristön tarkastelua monella eritasolla. Organisaatioiden erilaisilla strategiatasoilla johdon laskentatoimi on erilaisissa rooleissa. Yrityksen strategiatasoja ovat esimerkiksi yritysstrategia, markkinastrategia sekä funktionaalinen strategia. (Suomala ym. 312–313.)

4.2.2 Kustannuslaskenta ja hinnoittelu

Kustannuslaskenta on olennainen johdon laskentatoimen osa. Ikäheimon ym. (2012, 142) mukaan kustannuslaskenta on perustana useille laskelmille, jotka tukevat päätöksentekoa. Näitä laskelmia käytetään apuna esimerkiksi tuotesuunnittelussa, tuotannon suunnittelussa, hinnoittelussa, budjetoinnissa, investoinneissa ja seurannassa (Atkinson, Kaplan, Matsumura ja Young 2011, 87–88). Kaikilla yrityksen päätöksillä on vaikutusta sen kannattavuuteen. Kustannuslaskennalla saatavat tuote- ja asiakaskohtaiset tiedot ovat kuitenkin vain yksi toimista, joita tarvitaan yrityksen kannattavuuden parantamiseen. (Suomala ym. 2011, 53, 59). Kannattavuuslaskelman avulla voidaan hahmottaa yrityksen myyntitavoite. Siinä tarkastellaan kuluja ja määritellään esimerkiksi se, kuinka paljon työtunteja tarvitaan, jotta saadaan tulotarve tyydytettyä. Laskelmasta saadaan tietoa siitä, kuinka paljon täytyy myydä tiettyyn hintaan ja tiettyä aikana. Kun toiminta on kannattavaa, se kattaa kulut ja tuottaa tuloa (Työ- ja elinkeinoministeriö b.)

Kustannuslaskennan yhteydessä puhutaan kustannuslaji- ja kustannuspaikkalaskennasta, suoritekohtaisesta laskennasta, toimintolaskennasta sekä tavoitekustannuslaskennasta. Perinteisesti toteutettavaan kustannuslaskentaan liittyy kustannuslaji-, kustannuspaikka- ja suoritekohtainen laskenta. Vaihtoehtoisesti voidaan kustannuksia lähestyä toimintolaskennan keinoilla, jolloin kustannukset kohdistetaan ensiksi toiminnoille ja sieltä halutuille laskentakohteille. Kustannuslajilaskennassa kustannuslajeittain eriteltyt kustannukset kohdistetaan suoritteille jonkin jakoperusteen mukaisesti.

Jotta välilliset kustannukset saataisiin käsiteltyä jakoperusteen mukaan, yrityksen voi jakaa kustannuspaikkoihin. Välilliset kustannukset siis kohdistetaan kustannuspaikkoihin niiden kustannuslajeittaisen selvityksen jälkeen. Seuraava kustannuslaskennan vaihe on kustannuspaikkakohtaisten yleiskustannuslaskemisen laskeminen. Niiden avulla kustannukset on mahdollista kohdistaa edelleen suoritteille. Kustannuspaikat ovat yrityksen vastuualueiden ja niiden seurannan perusta. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen ja Pellinen 2015, 72.) Toimintolaskennassa tarkastellaan yrityksen resurssien käyttöä toimintokohtaisesti. Toimintojen suorittamisesta tulevat kustannukset kohdistetaan laskentakohteelle kustannusajureita käyttäen. Analysoimalla kustannusten aiheutumista tarkasti on mahdollista tuottaa tarkkaa tuote- ja asiakaskohtaista laskentainformaatiota. (Järvenpää ym. 2015, 181.)

Tuotteen tai palvelun hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen, ja näin ollen se on yksi tärkeimmistä tekijöistä yrityksen menestyksen kannalta. Yrityksen toiminta on kannattavaa vain myyntituottojen ylittäessä kustannukset. (Järvenpää ym. 2015, 212.) Erilaisia hinnoittelumenetelmiä ovat kustannusperusteinen, markkinaperusteinen, tavoiteperusteinen, arvoperusteinen ja sopimusperusteinen hinnoittelu (Järvenpää ym. 2015, 213). Suomalaisen yritysten yleisimmin käyttämiä hinnoittelumenetelmiä ovat kustannusperusteinen ja kilpailuperusteinen hinnoittelu (Järvenpää ym. 2015, 228). Hinnoitteluprosessi sisältää kolme vaihetta: perusanalyysivaiheen, strategian yhteensovitusvaiheen ja hinnanasetusvaiheen (Järvenpää ym. 2015, 226).

4.2.3 Budjetointi ja budjettiseuranta

Budjetointi on taloudellisen ennustamisen muoto. Budjetointi on yksi keskeisimmistä välineistä yrityksen johtamisessa ja se toimii yrityksen strategian toteutus- ja ohjausvälineenä. Yksi budjetoinnin tärkeimmistä tehtävistä on olla silta yrityksen strategian ja operatiivisen toiminnan välillä. (Järvenpää ym. 2015, 266.) Budjetti tarkoittaa tietyn ajan tavoitteellista, mahdollisimman hyvään taloudelliseen suoritustasoon tähtäävää rahamääräistä toimintasuunnitelmaa. Perinteisesti se on tarkoittanut vuosi- tai tilikohtaista taloudellista suunnitelmaa. Budjetoinnilla puolestaan tarkoitetaan suunnitelmallista, ohjattua prosessia, jonka tuloksena budjetti laaditaan ja sen toteutumista seurataan. Budjetoinnilla on selkeä yhteys pitkäaikaissuunnitteluun ja strategian tavoitteiden toteutumiseen. Budjetoinnin tarkoituksena onkin konkretisoida ja asettaa suunnitelmia ja tavoitteita lyhyellä aikavälillä. Nämä puolestaan ovat osaltaan varmistamassa sitä, että yrityksen päämäärä ja strategia toteutuvat. (Järvenpää ym. 2015, 235.)

Perinteisen budjetoinnin lisäksi toinen vaihtoehto on rullaava budjetointi. Sen lähtökohtana on ajatus, että tulevaisuuden ennakointi ja sen vaikutuksen arviointi tehdään tietyissä ajanjaksoissa ennustetietoja päivittämällä. Rullaavassa budjetoinnissa sekä tavoitteita että ennusteita, joiden pohjalta ne on laadittu, tarkennetaan tietyin aikavälein olosuhteiden muuttuessa. Rullaavassa budjetoinnissa toimintasuunnitelma on siis jatkuvasti päivitetty tietyn ajanjakson verran eteenpäin. Suunnitelmaa päivitetään joko reaaliaikaisesti tai tietyin suunnittelukausin niin, että lähin ajanjakso on arvioitu tarkasti ja seuraavat jaksot suurpiirteisemmin. Rullaavan budjetoinnin tarkoituksena on lisätä budjetiohjauksen joustavuutta sekä tehdä budjetoinnista enemmän tulevaisuuteen suuntautuva. (Järvenpää ym. 2015, 290.)

Yrityksen johto käyttää apunaan budjettiohjausta. Budjettiohjauksessa budjetit ovat osa yrityksen kokonaisohjausmallia ja niitä käytetään yrityksen toiminnan ja taloudellisten suoritustavoitteiden johtamisessa. Jotta budjettitarkkailu toimisi hyvin, budjettien tavoitteenasettelutapojen, toteumatarkkailun, budjettierojen analysoinnin ja korjaavien toimenpiteiden suunnittelun ja toteutuksen täytyy olla kunnossa. (Järvenpää ym. 2015, 235.) Budjettiseuranta on tärkeä osa budjettiohjausta. Ilman budjetoinnin seurantaa on vaikeaa arvioida kuinka hyvin budjetti on toteutumassa ja täytyykö mahdollisesti tehdä korjaavia toimenpiteitä. Budjettiseurannan keskeinen tehtävä on siis arvioida strategian toteutumista ja varmistaa, että tavoiteltu tulos saavutetaan. Mahdollisten ongelmien ilmaantumisessa budjettiseuranta tukee korjaavien toimenpiteiden valinnassa. (Järvenpää ym. 2015, 251.) Budjettiseuranta tuottaa siis ajantasaista ja laadukasta tietoa, joka on avuksi yrityksen kannattavuuden ja kassavirran ohjaamisessa. Budjetointiseuranta mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan ja sen, että poikkeamiin pystytään reagoimaan välittömästi. Tämä edellyttää kannattavuuden juoksevaa seuraamista ja ennusteen säännöllistä, esimerkiksi kuukausittaista päivittämistä. (Järvenpää ym. 2015, 267.)

4.2.4 Investointisuunnittelu

Yrityksen toiminnan kehittämiseen tarvitaan erilaisia investointeja. Investoinnit liittyvät yrityksen pitkän aikavälin toimintaedellytysten ylläpitoon sekä laajentamiseen ja muihin kehityshankkeisiin. Investointisuunnittelu on keskeinen osa yrityksen strategista suunnittelua. Investointien suunnittelun ja niiden toteuttamisen välillä tarvitaan budjetointia. Budjettiohjaus taas varmistaa sen, että investoinnit pystytään toteuttamaan niille varatuilla rahavaroilla. Investointi tarkoittaa yrityksen varojen käyttämistä sellaisiin kohteisiin, joista saadaan tuloa pitkällä, yleensä yli vuoden pituisella aikavälillä. Investointeja voivat olla aineelliset hyödykkeet, kuten rakennukset, tuotantovälineet, laitteistot, kuljetusvälineet ja kalusteet tai aineettomat hyödykkeet, kuten henkilöstön pitkäaikainen koulutus, tutkimus, tuotekehitys, brändit ja tavaramerkit. Investointi voi myös sisältää sekä aineellisia että aineettomia investointeja. Esimerkkejä tällaisista investoinneista ovat informaatiotekniikkaan ja johtamisjärjestelmiin tehdyt investoinnit. (Järvenpää ym. 2015, 373.)

Investoinnit voidaan jakaa finanssi- ja reaali-investointeihin. Finanssi-investoinneilla tarkoitetaan raha- ja osakemarkkinoilla tehtyjä investointeja. Näiden investointien yhteydessä puhutaan korko- ja rahoitusinstrumenteista sekä osakesijoituksista. Reaali-investoinnit puolestaan ovat pitkävaikutteisiin tuotannontekijöihin tehtyjä investointeja. Investointi voi myös kuulua molempiin ryhmiin. Investointiryhmällä on keskeinen vaikutus investointipäätöksiin ja investoinnin toteuttamistapaan. Reaali-investoinnit jaetaan yleensä laajennusinvestointeihin, korvausinvestointeihin, pakollisiin investointeihin ja muihin tuottamattomiin investointeihin sekä tutkimukseen ja tuotekehitykseen tehtäviin investointeihin. (Järvenpää ym. 2015, 373–374).

Investointisuunnittelulla on tärkeä yhteys yrityksen strategiseen suunnitteluun ja investoinnin strategisen sopivuuden arviointia varten on olemassa erilaisia työvälineitä. Viiden kilpailuvoiman mallissa yrityksen kilpailuvoiman mittareina toimivat alan sisäinen kilpailu, tavarantoimittajien ja asiakkaiden

neuvotteluvoima, uudet kilpailijat ja korvaavat tuotteet. Harkitun investoinnin näille viidelle osa-alueella tuottamasta vaikutuksesta saadaan tietoa investoinnin strategisesta merkityksestä. Yrityksen laajennusinvestointi on siis järkevää suunnata sille alueelle, jossa sillä on mahdollista saada kilpailuetua oman ydinosaamisensa hyödyntämisen avulla ja jossa on suuri markkinapotentiaali. Investointiprosessiin kuuluu tyypillisesti investointimahdollisuuksien tunnistaminen, investointikohteiden etsiminen, tiedon hankinta, investointikohteen valitseminen, rahoituskysymysten analysointi ja ratkaiseminen sekä investointiprojektin toteutus ja sen valvonta. Investointilaskelmamenetelmiä ovat esimerkiksi netto nykyarvo, sisäisen korkokannan menetelmä, annuiteettimenetelmä sekä perinteiset takaisinmaksuajan menetelmä ja investoinnin tuotto prosentti. (Järvenpää ym. 2015, 376–380.)

4.2.5 Tilinpäätösanalyysi ja muut analyysit

Tilinpäätösanalyysi tarkoittaa yrityksen taloudellisen tilanteen arviointia päätöksentekoa varten. Tilinpäätösanalyysissä lasketaan tunnuslukuja tilinpäätöksestä ja kuvataan ja analysoidaan niitä. Tilinpäätösanalyysi on systemaattista toimintaa, jolla pyritään tilinpäätösinformaation ja muiden siihen liittyvien tietojen perusteella antamaan yrityksen toiminnasta kiinnostuneelle riittävä kuva yrityksen talouden ja sen toiminnan osatekijöiden tilasta ja kehityksestä. (Ikäheimo ym. 2012, 114.) Koska tilinpäätösanalyysi tehdään tilinpäätöksen perusteella ja se antaa tietoa yrityksen omistajille ja rahoittajille, sen voidaan katsoa kuuluvan rahoittajan laskentatoimeen. Tässä työssä sitä kuitenkin käsitellään osana sisäistä laskentatoimea, koska se voidaan katsoa tilinpäätöksen lisäpalveluksi.

Ennen tunnuslukujen analysointia arvioidaan tilinpäätöksen kyky antaa riittävä kuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. Tarvittaessa tilinpäätökseen tehdään oikaisuja, jotta siitä tulisi mahdollisimman käyttökelpoinen tunnuslukuanalyysin pohjaksi ja vertailukelpoinen muiden yritysten sekä saman yrityksen eri vuosien tilinpäätösten kanssa. Tilinpäätöksen muokkauksen lähteenä ovat tilinpäätös ja erityisesti sen liitetiedot, joissa kerrotaan tarkemmin valinnoista, joita tilinpäätöksen suhteen on tehty. Yritysjohdolle on lainsäädännössä jätetty harkinnanvaraa tehdä yrityksen luonteen ja mahdollisimman suuren informaatioarvon mukaisia valintoja. Johdon tavoitteena voi olla esimerkiksi esittää mahdollisimman tasaista tuloksen kehitystä, jotta yritys näyttäisi turvallisemmalta sijoituskohteelta. (Ikäheimo ym. 2012, 115.)

Tunnuslukuanalyysissä arvioidaan yrityksen nykyistä tilaa ja menestystä taloudellisesta näkökulmasta tilinpäätöksestä laskettujen tunnuslukujen perusteella. Taloudellisesta näkökulmasta analysoitavia asioita ovat toiminnan laajuus ja sen kehitys, toiminnan kannattavuus ja tehokkuus, yrityksen rahoituksellinen asema ja rahoitusrakenne, maksuvalmius sekä kassavirtojen muodostuminen. Sijoittajien päätöksentekoa tukevia tunnuslukuja voidaan laskea osinkojen, tuloksen ja taseen perusteella suhteuttamalla niitä osakkeen arvoon. Tunnuslukuanalyysissä tilinpäätöksestä saatuja lukuja suhteutetaan toisiinsa tai ulkopuoliseen vertailulukuun. Tärkeää tunnuslukujen analysoinnissa on niiden ajallinen kehitys ja vertaaminen muiden yritysten tunnuslukuihin. (Ikäheimo ym. 2012, 115.)

Tilitoimiston palvelutarjontaan voi kuulua myös muita analyysipalveluita, kuten yrityksen arvonmääritys, toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi ja markkina-analyysi. Yrityksen on hyvä olla tietoinen

omasta toimialastaan, sen toimintatavoista ja siitä, miltä alan tulevaisuus näyttää. Myös oman alueen kilpailuympäristön ja markkinatilanteen tuntemus lisää yrityksen mahdollisuuksia liiketoiminnassa menestymiseen. Nämä analyysipalvelut ovat hyvin tilitoimistokohtaisia, eivätkä ne kuulu yleisiin tilitoimistopalveluihin. Varsinkin uudelle yritykselle kilpailuympäristön kartoitus on tärkeää, koska jokaisella uudella yrityksellä on edessään kilpailutilanne. Yritys pyrkii tuotteillaan ja palveluillaan vastaamaan tiettyyn asiakastarpeeseen, mutta asiakkaat voivat valita jonkun muun yrityksen tarjontaa tarpeidensa tyydyttämiseen. Yrityksen mahdollista markkinoilla menestymistä voidaan arvioida vertailemalla sitä kilpailijoihin. Kilpailuanalyysissä tunnistetaan yrityksen kilpailijat ja arvioidaan niiden vahvuudet, heikkoudet ja strategiat. Siinä myös etsitään yritykselle kilpailustrategia, joka toimii hyvin kilpaileviin yrityksiin verrattuna. Kilpailijat, niiden toimintatavat ja tuotteet on tärkeää tuntea, jotta on mahdollista erottautua omalla yritysprofiilillaan, palvelutarjonnallaan tai markkinoinnillaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö c.)

Jos halutaan kartoittaa markkinatilannetta kilpailija-analyysia tarkemmin, voidaan tehdä markkinaselvitys. Markkinaselvityksessä tarkastellaan esimerkiksi yrityksen toimialaa ja sitä, mitä vaikutuksia sääntelyn vapautumisella, toimintojen yksityistämällä tai kilpailun avoimuudella on toimialaan. Selvityksessä tarkastellaan alueellisuutta eli sitä, toimiiko yritys paikallisilla, seudullisilla, kansallisilla vai kansainvälisillä markkinoilla sekä hintatasoa, eli kysynnän ja tarjonnan suhdetta, yleistä hintatasoa tai tuotteen tai palvelun saatavuutta. Yksi tarkasteltava asia on asiakaskunnan ostovoima eli se, kuinka paljon mahdolliset asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Myös ajallista ulottuvuutta selvitetään suhdannevaihteluja sekä toimialan tulevaisuuden kehitystä tarkastelemalla. Markkina-analyysissä siis selvitetään menestymismahdollisuuksia tietylle tuotteelle tai palvelulle sen kilpailuympäristössä ja miten yritys voi saada jalansijaa omalla toimialallaan potentiaalisessa asiakaskunnassaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö c.)

4.2.6 Konsultointi

Konsultoinnilla käsitetään pidempiaikaista erikoistoimeksiantoon perustuvaa asiakkaan opastusta. Yleistä, palvelun hintaan sisältyvää neuvontaa antaa toki koko henkilökunta, mutta konsultoinnista vastaa pääsääntöisesti yritysjohto. Konsultointitoiminnan tarve liittyy useimmiten liiketoiminnassa tapahtuvaan muutokseen. Tilitoimistot tarjoavat konsultointia erilaisissa yrityksen taloushallintoa koskevista asioista. Konsultointia tarvitaan usein esimerkiksi yritystoiminnan muutostilanteissa sekä erilaisissa verokysymyksissä. Esimerkiksi verosuunnittelussa pyritään minimoimaan verot lakien suomen mahdollisuuksien rajoissa (Kosonen 2013, 384). Verosuunnittelun avulla voidaan määritellä liiketoiminnan verovaikutukset ennalta ja ehkäistä veroriskejä tehokkaasti. Yritykset voivat tarvita konsultointia myös erilaisissa rahoitusjärjestelyissä.

Tilitoimistoissa tarjotaan konsultointia myös yhtiöoikeudellisiin kysymyksiin. Tilitoimistojen yhtiöoikeudellisilla palveluilla tarkoitetaan muun muassa yrityksen perustamiseen, yhtiömuodon muutokseen ja osakeantiin liittyviä palveluita. Yhtiöoikeudellisiin palveluihin kuuluu myös hallituksen kokouspöytäkirjojen laatiminen, yhtiökokouspöytäkirjojen laatiminen sekä yhtiöoikeudelliset neuvontapalvelut. (Taloushallintoliitto 2011.) Edellä mainittujen lisäksi myös omistajanvaihdokseen liittyvät palvelut

kuten sukupolvenvaihdos kuuluvat yhtiöoikeudellisiin palveluihin. Yhtiöoikeudellisten palveluiden tarjonta voi olla hyvin tilitoimistokohtaista ja konsultointia näihin asioihin liittyen saa myös esimerkiksi yrittäjäjärjestöistä. Tämän vuoksi tässä työssä ei käsitellä yhtiöoikeudellisia palveluita tarkemmin.

Controller- ja talouspäälikköpalvelut ovat laajennettuja konsultoinnin palveluita. Organisaatiossa talousjohtajan rooliin kuuluvat usein ulkoinen laskentatoimi ja siihen liittyvä raportointi sekä johdon laskentatoimen tehtävät ja niiden kehittäminen omassa organisaatiossa. Talousjohtaja ja toimitusjohtaja tekevät yhteistyötä ja toimivat organisaation johtoryhmässä. Sen sijaan talouspäälikön vastuulla on johdon laskentatoimen toteuttaminen yksikkötasolla. Hän toimittaa yksikön taloudelliset raportit organisaatiossa eteenpäin. Talousjohtajan ja talouspäälikön lisäksi johdon laskentatoimen toteuttajana voivat toimia controllerit. Controller- ja talouspäälikkö nimikkeet rinnastetaan joskus toisiinsa (Suomala ym. 2011, 72–73.)

Controller on taloushallinnon asiantuntija, jonka työtehtävät voivat jakaantua hyvin monella eri tavalla riippuen yrityksen liiketoiminta-alueesta. Yleisesti controllerin tehtäviin katsotaan kuitenkin kuuluvan yksikön tai yrityksen taloudellisen tuloksen analyysi ja raportointi. Tämän lisäksi tehtäviin kuuluu usein myös yksikön tai yrityksen toimintatapojen kehittäminen. Controller toimii työssään johdon apuna ja on siten mukana yksikön tai yrityksen johtoryhmän työskentelyssä. Tämä tukiroolissa toimiminen vaatii controllerilta erilaisten laskelmien ja tarkastelujen toteuttamista. Tehtävänä on varmistaa se, että johtoryhmän käytettävissä on riittävästi päätöksentekoon vaikuttavaa informaatiota ja että tätä informaatiota osataan johtoryhmässä tulkita oikein. Controller voi myös osallistua tietojärjestelmien suunnitteluun ja implementointiin eli käyttöönottoon. (Suomala ym. 2011, 80, 82.)

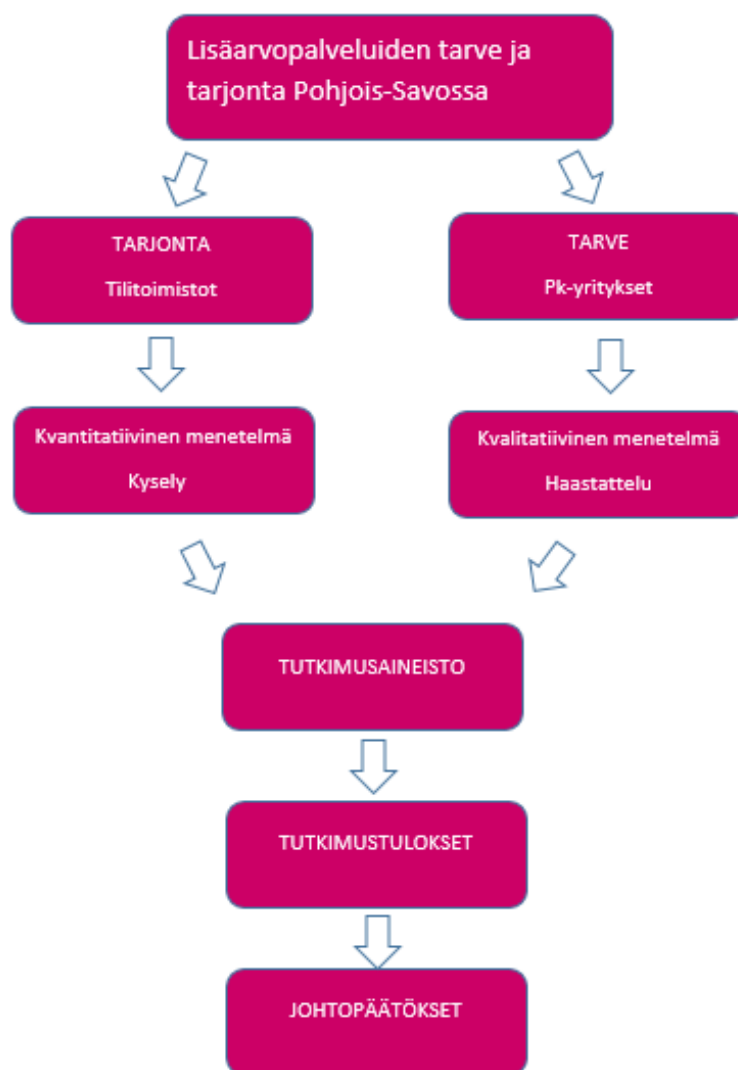
5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tavoitteita, tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja tiedonkeruumenetelmiä, tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista sekä sitä, miten tutkimusaineisto purettiin ja analysoitiin. Tutkimuksen tavoitteena oli saada vastaus tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksen kulku

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lisäarvopalvelujen tarvetta ja tarjontaa Pohjois-Savon alueella. Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitä lisäarvopalveluita pk-yritykset olisivat kiinnostuneita käyttämään ja mistä ne olisivat valmiita maksamaan sekä sitä, miten tilitoimistot vastaavat näihin tarpeisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös kartoittaa tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjontaa ja selvittää sitä, millaisina tilitoimistot näkevät tulevaisuuden palvelutarpeet ja aikovatko ne laajentaa lisäarvopalvelutarjontaansa tulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada kokonaiskuva lisäarvopalveluiden tarpeesta ja tarjonnasta (kuvio 5). Tämän vuoksi tutkimuskohteiksi valittiin sekä tilitoimistot että pk-yritykset. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Pohjois-Savon tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjontaa selvitettiin käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä kyselyä. Pk-yritysten lisäarvopalveluiden tarvetta selvitettiin puolestaan käyttämällä tiedonkeruumenetelmänä haastattelua. Kokonaisuudessaan tutkimusaineisto koostui siis kyselyllä ja haastattelulla saaduista vastauksista. Kyselyaineistoa analysoitiin kyselytutkimussovellus Webropolilla ja haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin teemoittelua. Tutkimustulokset esitetään rinnakkain kuudennessa luvussa ja niistä tehdyt johtopäätökset seitsemännessä luvussa.



KUVIO 5. Tutkimuksen kulku vaiheittain

Tutkimusongelmana oli lisäarvopalveluiden tarpeen ja tarjonnan kohtaaminen Pohjois-Savossa. Seuraavana esitetään tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset.

Tutkimuskysymykset, joita selvitettiin kyselyllä:

- Millaisia lisäarvopalveluita tilitoimistot tarjoavat tällä hetkellä?
- Ovatko tilitoimistot huomanneet tarvetta lisätä lisäarvopalvelujen tarjontaa?
- Millaisilla lisäarvopalveluilla tilitoimistot aikovat vastata mahdollisesti havaitsemaansa tarpeeseen?

Tutkimuskysymykset, joita selvitettiin haastattelulla:

- Mitä ei-lakisääteisiä tilitoimistopalveluita pk-yritykset voisivat haluta?
- Millaisista tilitoimistojen tarjoamista lisäarvopalveluista voisi olla pk-yrityksille hyötyä?
- Millaisista lisäarvopalveluista pk-yritykset olisivat valmiita maksamaan?

5.2 Kysely tilitoimistoille

Tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjonnan selvittämiseen valittiin kvantitatiivinen tutkimus, koska tavoitteena oli kartoittaa koko Pohjois-Savon alueen tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjonta. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä eli tilastollista tutkimusta. Sillä selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. (Heikkilä 2014, 15.) Koska palvelutarjonnasta tarvittiin määrällistä tietoa, kvantitatiivinen tutkimus soveltui tutkimusmenetelmäksi. Jotta kvantitatiivinen tutkimus olisi hyvä, tarvitaan riittävän suuri ja edustava otos. Tutkimusaineiston keruuseen käytetään usein standardoituja lomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Asioiden kuvaamiseen käytetään numeerisia suureita ja tuloksia on mahdollista havainnollistaa erilaisten taulukoiden ja kuvioiden avulla. Tilastollisen päättelyn keinoilla pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään usein eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai muutoksia, joita on tapahtunut tutkittavassa ilmiössä. Kvantitatiivisen tutkimus on hyvä keino kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta se voi olla huono asioiden syiden tarkkaan selvittämiseen. (Heikkilä 2014, 15.) Tässä tutkimuksessa tarkoituksena olikin lähinnä kartoittaa lisäarvopalvelutarjonnan sen hetkistä tilannetta.

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää millainen lisäarvopalveluiden tarjonta on Pohjois-Savon alueella tällä hetkellä, kokevatko tilitoimistot että lisäarvopalvelujen tarve olisi kasvussa ja miten tilitoimistot aikovat reagoida mahdolliseen tarpeeseen. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, koska sen avulla saa helposti määrällistä tietoa suurelta joukolta. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.) Kyselytutkimuksen perusjoukoksi valittiin kaikki pohjoissavolaiset tilitoimistot, koska niiden tarjoamista lisäarvopalveluista ei löytynyt koottua tietoa. Tehtyjen hakujen perusteella tilitoimistoja oli Pohjois-Savon alueella 195 kappaletta. Perusjoukon koolla on vaikutusta siihen, tehdäänkö kokonaistutkimus vai otantatutkimus (Heikkilä 2014, 42). Tässä tutkimuksessa perusjoukko oli suppea, joten kokonaistutkimus soveltui paremmin tämän tutkimuksen toteuttamiseen. Kokonaistutkimuksella tarkoitetaan sitä, että perusjoukko ja kokonaisuaineisto ovat samat (Tilastokeskus b).

Kyselytutkimus tilitoimistoille toteutettiin internetkyselynä ja postikyselynä. Internetkysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska suurimmalla osalla perusjoukkoon kuuluvista tilitoimistoista oli käytössään sähköpostiosoite. Valintaa tuki myös se, että internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja koska vastaukset tallentuvat tietokantaan, aineistoa on mahdollista alkaa analysoida tilasto-ohjelmilla heti aineiston keruun päättymisen jälkeen (Heikkilä 2014, 66). Koska tavoitteena oli tavoittaa koko perusjoukko, valittiin rinnakkaiseksi tiedonkeruumenetelmäksi postikysely niille tilitoimistoille, joille ei löytynyt käytössä olevaa sähköpostisoitetta. Tilitoimistojen yhteystiedot löydettiin kuntien verkkosivujen yrityshakemistoista. Yhteystietojen etsimiseen käytettiin myös Yritys- ja yhteisötietojärjestelmää sekä Kauppalehden yrityshakua, joiden avulla myös selvitettiin, oliko tilitoimistojen yritystoiminta yhä voimassa.

Internetkyselyn toteuttamista varten on olemassa erilaisia internetpohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmia. Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin kyselytutkimussovellus Webropolia, koska se oli

ilmaiseksi käytettävissä Savonia-ammattikorkeakoulun opiskelijoille ja se oli aiemmin hyväksi havaittu sovellus. Kysely rakennettiin Webropoliin jakamalla kysymykset kolmeen osaan: taustakysymyksiin ja kysymyksiin palvelutarjonnasta sekä kysymyksiin lisäarvopalveluista. Taustakysymysten avulla selvitettiin tilitoimistojen perustietoja, kuten yritysmuotoa ja toimipaikkaa. Kyselylomakkeen alkuun sijoitettiin helppoja monivalintakysymyksiä, koska sen ajateltiin herättävän kiinnostuksen kyselyyn vastaamiseen.

Palvelutarjonnan kysymyksissä selvitettiin yhdellä kysymyksellä tilitoimistojen tarjoamia ulkoisen laskennan palveluita. Lomakkeen kysymykset painoutuivat tutkimuksen pääaiheeseen eli lisäarvopalveluihin. Koska kysymyksissä käsiteltiin palvelutarjontaa, täytyi määritellä ulkoisen ja sisäisen laskennan palvelut. Kysymysten vastausvaihtoehtojen valinnassa mallina oli Taloushallintoliiton tilitoimiston palveluerittely KL2004 (Taloushallintoliitto 2011). Lisäarvopalveluja koskevissa kysymyksissä selvitettiin niiden tarjontaa, valintaperusteita ja käyttöä. Kysely rakennettiin siten, että niiden tilitoimistojen, jotka eivät tarjoa lisäarvopalveluita, ei tarvinnut vastata edellä mainittuja aiheita koskeviin kysymyksiin. Kaikilta vastaajilta kysyttiin kuitenkin asiakasyritysten lisäarvopalveluiden tarvetta ja sitä, kokeeko tilitoimisto, että niille olisi kysyntää. Viimeiset kysymykset koskivat palveluiden sähköistämistä ja pilvipalveluiden käyttöönottoa. Nämä kysymykset lisättiin kyselyyn, koska haluttiin selvittää, vaikuttaako sähköistämisen ja pilvipalvelujen käytön aste lisäarvopalveluiden tarjontaan.

Tutkimuslomake koostui saatekirjeestä ja kyselystä. Saatekirjeen tarkoituksena on antaa vastaajalle motivaatiota kyselylomakkeen täyttämiseen, selittää tutkimuksen taustaa sekä antaa vastausohjeet. Saatekirjeen täytyy olla kohteliaaseen sävyyn kirjoitettu, eikä se saa olla liian pitkä. (Heikkilä 2014, 59.) Saatekirjeessä esiteltiin tutkimuksen tekijät ja yhteistyökumppani Savon Yrittäjät sekä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja tavoite. Muita saatekirjeessä käsiteltyjä asioita olivat arvioitu vastausaika, kyselyn palautusaika, vastaamisen vapaaehtoisuus ja vastausten anonymi käsittely.

Kyselylomakkeesta (liite 1) laadittiin strukturoitu. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä. Joihinkin valintakysymyksiin lisättiin mahdollisuus vastata tarkentavasti avoimeen tekstikenttään. Strukturoidun kysymyksen avoimen osan avulla voi saada yllättävääkin lisätietoa, mitä tutkija ei olisi osannut kysyä. Kyselyyn ei sisältynyt täysin avoimia kysymyksiä. Kyselyssä oli kaiken kaikkiaan 20 kysymystä. Kokonaisuudessaan kyselyyn vastaaminen ei kuitenkaan kestänyt kauan, koska kyselylomake oli strukturoitu. Kyselyyn laadittiin paljon erilaisia kysymyksiä, koska sen avulla haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa. Runsaamman tiedon pohjalta on mahdollista tehdä tarkkaakin analysointia. Kyselyn suunnittelussa kiinnitettiin huomiota siihen, että se houkuttelisi vastaamaan kyselyyn. Tämän vuoksi kyselylomakkeesta pyrittiin tekemään selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen.

Kyselylomakkeen laatimisen jälkeen se esiteltiin. On tärkeää esiteltä kysely, sillä esitestauksella on mahdollista saada rakentavaa palautetta. Palautteen perusteella lomakkeeseen voi vielä tehdä muutoksia ennen sen lähettämistä (Kananen 2011, 22). Lomakkeesta saatiin hyvää palautetta, mutta myös muutama korjausehdotus. Niiden perusteella lomakkeeseen tehtiin vielä joitakin tarkennuksia. Lisäarvopalveluita jaoteltiin uudestaan ja esimerkiksi omistajanvaihdospalvelut erotettiin muista yhtiöoikeudellisista palveluista omaksi ryhmäkseen. Lisäksi poistettiin pakollisuus kysymysten

avoimista tekstikentistä. Tutkimuslomake lähetettiin Savon Yrittäjille arvioitaviksi. Lomakkeen ja saatekirjeen hyväksymisen jälkeen ne lähetettiin sähköpostitse ja postitse tilitoimistoille yrittäjäjärjestön kautta. Kyselyyn vastaamiseen annettiin aikaa kaksi viikkoa, jonka jälkeen laitettiin muistutusviesti niille tilitoimistoille, jotka eivät vielä olleet vastanneet kyselyyn. Muistutusviestin jälkeen vastausaikaa annettiin vielä viikko. Saatekirje (liite 1) ja kyselylomake (liite 2) löytyvät opinnäytetyön lopusta.

Kysely lähetettiin 195 tilitoimistolle ja siihen saatiin yhteensä 33 vastausta. Vastausprosentti oli 16,9, joten vastaamattomuus eli kato nousi suureksi. Kanasen mukaan kato on suuri ongelma sekä postitettää internetkyselyissä (2010, 102). Matala vastausprosentti oli odotettavissa, sillä yleensä suurelle yleisölle eli valikoimattomalle joukolle lähetetystä kyselylomakkeesta voi vastausprosentiksi odottaa parhaimmillaan 30–40 prosenttia (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara. 2008, 191.) Jos vastaajajoukoksi olisi valittu pienempi ja tarkemmin määritelty joukko, olisi kyselyyn voitu odottaa korkeampaa vastausprosenttia. Saatu kyselyaineisto analysoitiin kyselytutkimussovellus Webropolilla. Tutkimustulokset löytyvät kuudennessa luvusta.

5.3 Haastattelu pk-yrityksille

Pohjoissavolaisten pk-yritysten lisäarvopalveluiden tarvetta selvitettiin kvalitatiivisesti, koska tarkoituksena oli saada syvempi ymmärrys muutaman yrityksen lisäarvopalvelujen tarpeesta yleistettävän tiedon sijaan. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Sen avulla pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta sekä selittämään syitä sen käyttäytymiselle ja päätöksille. (Heikkilä 2014, 15.) Haastatteluilla oli tarkoitus selvittää lisäarvopalvelujen käytön ja tarpeen lisäksi myös niihin vaikuttavia seikkoja ja lisäarvopalveluihin suhtautumista. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, joten tutkimusaineisto koostuu yleensä pienestä määrästä. Tutkimusaineisto koostuu suppeasta ja harkinnanvaraisesti kootusta näytteestä, mikä analysoidaan mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, 15.)

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, koska haastatteluun osallistumisen koettiin olevan yritysten kannalta kyselyä parempi vaihtoehto. Tilitoimiston lisäarvopalvelut ei ole käsitteenä kovin yleisesti käytetty ja tästä syystä se voidaan kokea yrityksissä vieraaksi tai vaikeaksi aiheeksi. Kyselyyn verrattuna haastattelu on joustavampi menetelmä ja sen aikana on mahdollista tehdä täsmennyksiä. Haastateltavalla on mahdollisuus perustella vastauksiaan siltä pohjalta, miten on ymmärtänyt kysymyksen. Merkittävän tiedon saaminen ei edellytä suurta joukkoa, vaan siihen voi riittää jo muutama haastateltava. Haastattelun avulla voidaan saada kuvaavia esimerkkejä tutkittavasta kohteesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 36.) Haastattelun tavoitteena oli saada tietoa siitä, mitä lisäarvopalveluita pk-yritykset voisivat haluta käyttää sekä siitä, mistä lisäarvopalveluista ne voisivat hyötyä ja olla valmiita maksamaan.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä harkinnanvaraisen näytteen käsitettä kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytettävän otoksen sijaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 59.) Tässä tutkimuksessa haastateltavat yritykset valittiin harkinnanvaraisesti pohjoissavolaisten yritysten joukosta. Yritysten

valinta pyrittiin tekemään niin, että joukossa olisi henkilöstömäärältään ja liikevaihdoltaan erikokoisia yrityksiä eri toimialoilta. Ehdotuksia haastateltaviksi yrityksiksi saatiin yhteistyökumppani Savon Yrittäjiltä. Haastateltaviksi valittiin kolme pk-yritystä.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä, joka on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelumenetelmä on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen mukaisesti. Haastattelun aihepiirit ovat kaikille haastateltaville samat, mutta kysymyksiä ei esitetä kaikille haastateltaville samassa tarkassa muodossa ja niillä ei ole tarkkaa järjestystä. Osa kysymyksistä voidaan ohittaa, jos niihin saadaan vastaus muilla kysymyksillä tai muuten haastattelun aikana. Haastateltavat voivat vastata kysymyksiin omin sanoin. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 47–48.)

Teemahaastattelua suunniteltaessa haastatteluteemojen suunnittelu on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Haastattelua laadittaessa laaditaan teema-alueuettelo yksityiskohtaisten kysymysten sijaan. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 66.) Haastattelurunko rakentui taustatiedoista ja teema-alueista. Haastattelun teema-alueita olivat tilitoimistopalveluiden käyttö, palveluiden valintaperusteet, lisäarvopalvelut, tilitoimistoyhteistyö ja tilitoimiston vaikutus palveluiden käyttöön sekä sähköistämisen vaikutus. Teema-alueet toimivat haastattelun pohjana ja haastattelija voi jatkaa ja syventää keskustelua haastateltavan edellytysten ja kiinnostuksen mukaan (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 67). Haastattelurunko löytyy liitteenä opinnäytetyön lopusta (liite 3).

Haastattelut nauhoitettiin. Haastattelun tallentaminen on luonteenomaista teemahaastattelulle ja se on lähes välttämätöntä, koska haastattelun täytyy edetä sujuvasti. Nauhoittamisen avulla haastattelutilanteesta saadaan tallennettua olennaiset asiat ja tärkeät haastatteluun sisältyvät vivahteet, kuten äänenkäyttö, paremmin kuin kirjoittamalla (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 92.) Tästä syystä haastattelut tallennettiin puhelimen ääninauhurilla. Ennen haastattelujen aloittamista haastateltavilta kysyttiin lupa niiden nauhoittamiseen, johon kaikki haastateltavat suostuivat. Haastattelut toteutettiin yritysten tiloissa ja ne olivat kestoltaan noin 20 minuuttia. Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä. Kahdessa haastattelussa haastateltiin yritysten toimitusjohtajia eli haastateltavana oli yksi henkilö. Yhdessä haastattelussa haastattelutilanteeseen osallistui toimitusjohtajan lisäksi kolme yrityksen työntekijää.

Teemahaastattelulla kerättyä tutkimusaineistoa on mahdollista käsitellä kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 180). Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto käsiteltiin kvalitatiivisesti. Aineiston tallentamisen jälkeen se voidaan joko litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi tai tehdä päätelmiä suoraan tallennetusta aineistosta. Litterointi voidaan tehdä sanatarkasti koko haastatteludialogista tai vain osittain esimerkiksi teema-alueesta tai haastateltavan puheesta. (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 138.) Tässä tutkimuksessa aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan, mutta sanatarkkaa litterointia ei katsottu tarpeelliseksi aineiston analysoinnin kannalta.

Laadullista analyysiä sekä päätelmien tekoa käytetään yleensä silloin, kun pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Analyysitapoja on erilaisia, ja onkin tärkeää valita se analysointikeino, josta saadaan parhaiten vastaus tutkimusongelmaan. Aineiston luokittelu on välttämätön osa kvalitatiivisen aineiston analysointia (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 147). Laadullisen aineiston analysointitapoja ovat esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, diskurssianalyysi sekä keskusteluanalyysi. (Hirsjärvi ym. 2008, 219.) Tämän haastattelututkimuksen analysoinnissa käytettiin teemoittelua, koska se on yleinen teemahaastattelun analyysitapa ja koska sen katsottiin soveltuvan parhaiten kerätyn aineiston analysointiin. Teemoittelu on yleisellä tasolla tehtävää luokittelua. Teemoittelu toteutetaan kokoamalla haastatteluista teemojen alle niihin liittyvät kohdat ja tutkimustuloksissa esitetään vastaajien tekstisitaatteja teemojen yhteydessä. (Kananen 2008, 91.) Haastatteluaineiston käsittelyn yhteydessä ei noussut esiin uusia teemoja, joten teemat noudattelivat haastattelurungon teemoja. Haastattelun tuloksia käsitellään yhdessä kyselyn tulosten kanssa kuudennessa luvussa.

5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

”Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa”, toteaa Kananen (2011, 118). Validiteetilla ja reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta ja niitä käytetään tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi on erityisen tärkeää kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta sitä käytetään myös kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa. (Kananen 2011, 118.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli kun tutkimus toistetaan, mittari tuottaa samat tulokset kuin ensimmäisellä mittauskerralla myös eri mittaaajien toimesta (Kananen 2011, 119). Reliabeli tutkimus tuottaa siis ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes ja Saja-vaara 2008, 226). Yksi reliabiliteetin osatekijä on stabiliteetti, joka mittaa sitä, säilyvätkö tutkimustulokset samana ajan kuluessa. Mittarilla voi olla korkea validiteetti ja se voi olla reliabeli, mutta ilmiö voi silti muuttua ajan kuluessa. Näin ollen mittarin epästabiilius ei välttämättä ole syynä alhaiselle reliabiliteetille vaan se voi johtua ilmiön todellisista muutoksista. (Kananen 2011, 119.) Tässä tutkimuksessa stabiiliutta ei voida varmistaa, koska tutkimukselle ei suoriteta uusintamittauksia. Lisäksi tutkittava ilmiö on sellainen, että se on jatkuvassa muutoksessa, joten uusintamittauksista saataisiin todennäköisesti erilaisia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen validiudella eli pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että mittari tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä tutkimuksessa oli tarkoituskin mitata. Mittareilla ja menetelmillä ei aina saada tietoa juuri siitä asiasta, mitä on tarkoitus tutkia. Esimerkiksi kyselyyn vastaajat voivat käsittää kysymykset täysin erilailla kuin tutkija on tarkoittanut. Tämä voi johtaa epätosiin ja epäpäteviin tuloksiin, jos tutkija käsittelee tuloksia oman ajattelumallinsa pohjalta. Tällaisessa tapauksessa mittari aiheuttaa virheitä tutkimustuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2008, 226–227.)

Tutkimuksen validiteettia pyrittiin lisäämään suunnittelemalla kysymykset huolella ja tekemällä kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteisiä. Lisäksi kyselylomake esiteltiin ja siitä saadun palautteen pohjalta lomakkeeseen tehtiin joitakin muutoksia. Monitulkintaiset käsitteet, kuten lisäarvopalvelu,

määriteltiin tarkasti ja kohderyhmä huomioonottaen. Lisäarvopalveluiden käsitteen ymmärtäminen oli erittäin oleellista tutkimuksen onnistumisen kannalta. Lisäarvopalvelut määritellään eri yhteyksissä hyvinkin eri tavoilla, ja tässä tutkimuksessa käytettiin itse muiden määritelmien pohjalta tehtyä määritelmää. Käsitteille sähköistäminen ja pilvipalvelu on olemassa monia eri määritelmiä. Tämän vuoksi myös ne olisi voitu määritellä lomakkeessa, jotta kaikki vastaajat olisivat ymmärtäneet ne varmasti samalla tavalla.

Kyselyn tutkimustulokset voivat antaa jopa liian positiivisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Lisäarvopalveluiden tarjonta voi näyttää pikaisesti tutkimustuloksia katsoessa melko runsaalta, vaikka todennäköisesti palvelutarjonta on pohjoissavolaisilla tilitoimistoilla huomattavasti suppeampi. Voi olla mahdollista, että kyselyyn ovat vastanneet nimenomaan juuri ne tilitoimistot, jotka tarjoavat lisäarvopalveluita. Monet tilitoimistot ovat voineet puolestaan jättää vastaamatta, koska aihetta ei koeta kiinnostavaksi eikä sillä ole selvää yhteyttä omaan yritystoimintaan.

Reliabiliteetti ja validiteetti liitetään yleensä kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa niille on olemassa erilaisia tulkintoja, koska myös siinä luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on tärkeää. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa selostamalla tutkimuksen toteuttaminen tarkasti. Haastattelututkimuksessa olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, täytyy kuvailla selkeästi. Kuvailtavia asioita ovat esimerkiksi haastattelujen kesto, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat haastattelussa sekä tutkijan oma arvio haastattelutilanteesta. Aineiston analysoinnissa puolestaan on tärkeää kuvailla luokkien tekeminen kunnolla. Myös tutkimustulosten tulkinnassa tarkkuus on tärkeää. Tutkijan täytyy kertoa, mihin hän perustaa tutkimusaineistosta tekemänsä päätelmät. (Hirsjärvi ym. 2008, 227–228.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavia pk-yrityksiä oli vain kolme, joten haastattelujen määrä jäi melko vähäiseksi. Yrityksiä olisi voinut olla enemmän, jolloin olisi myös saatu enemmän tutkimusaineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonkeruu yleensä lopetetaan siinä vaiheessa, kun tutkimuskohteet eivät enää tuota uutta tietoa ilmiön ymmärtämiseen (Hirsjärvi ym. 2008, 177). Tämän vuoksi tiedonkeruuta olisi voitu vielä jatkaa. Haastateltavien yritysten etsintä oli kuitenkin melko haastavaa. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että haastattelun aihe on voitu kokea yrityksissä vaikeaksi. Kuitenkin yhteydenotoissa korostettiin, että haastatteluun osallistumiseen ei tarvita alan asiantuntijuutta. Kahdessa haastatteluun osallistuneessa yrityksessä haastateltavia oli yksi, ja yhdessä haastateltavista yrityksistä heitä oli neljä. Näin ollen haastatteluaineisto on voinut painottua yhteen yritykseen enemmän kuin muihin. Aineiston analysoinnissa pyrittiin kuitenkin ottamaan tämä huomioon. Haastateltavien yritysten valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että niiden joukossa olisi erilaisia yrityksiä. Tarkoituksena oli esimerkiksi haastatella yhtä kasvuyritystä, mutta se ei aikataulun puitteissa ollut mahdollista. Haastateltavien joukkoon mahtui kuitenkin erikokoisia ja eri ajan toiminnassa olleita yrityksiä, joiden lisäarvopalveluiden käytössä oli vaihtelua. Ehdotuksia haastateltavista yrityksistä saatiin yhteistyökumppani Savon Yrittäjiltä. Tällä voi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Yrittäjäjärjestön kautta löydettyt yritykset ovat sen jäseniä ja haastateltavilla on voinut olla korkeampi motivaatio osallistua haastatteluun.

6 LISÄARVOPALVELUIDEN TARVE JA TARJONTA - TUTKIMUSTULOKSET

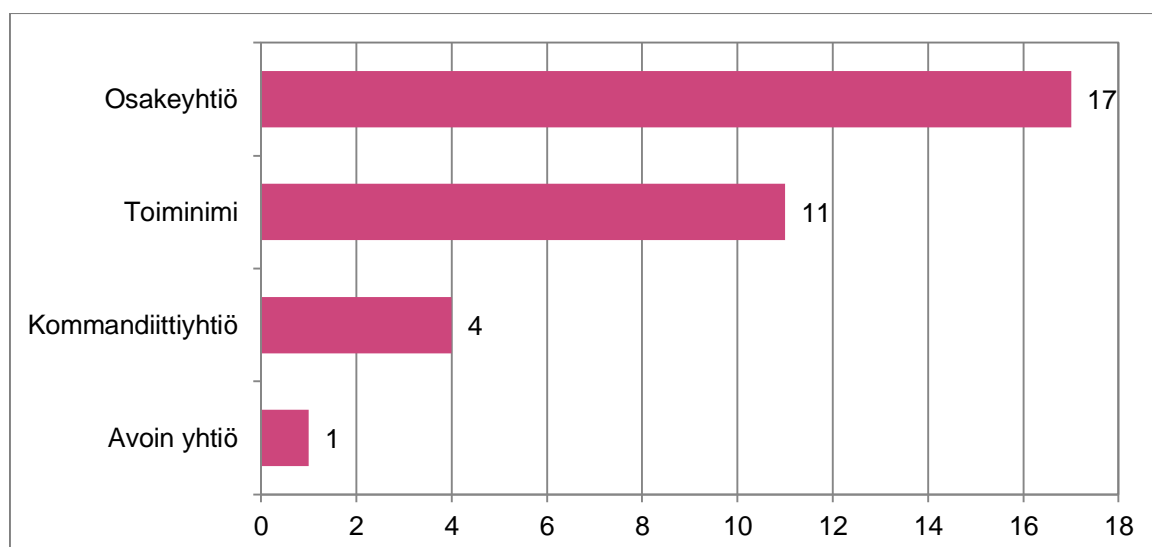
Tässä luvussa esitetään tilitoimistoille suoritetusta kyselystä ja pk-yrittäjille tehdystä haastattelusta saadut tutkimustulokset. Sekä kyselyssä että haastattelussa käsiteltiin samoja teemoja, mutta pk-yrityksiltä selvitettiin lisäksi kokemuksia tilitoimistoyhteistyöstä ja kaikkia kyselyllä selvitettyjä asioita ei kysytty haastateltavilta. Tutkimustulosten ryhmittely tehtiin sekä kyselylomakkeen rakenteen että haastatteluaineiston teemoittelun pohjalta.

Tilitoimistoille lähetettyyn kyselyyn saatiin yhteensä 33 vastausta, eli vastausprosentti oli 16,9. Vastaamattomuus eli kato nousi siis suureksi. Koska vastausprosentti jäi pieneksi, tutkimustuloksia käsiteltäessä noudatetaan erityistä varovaisuutta. Kyselytutkimuksen tulokset esitetään lukumääräisinä kuvioina, koska vähäisen vastaajamäärän vuoksi ne soveltuvat esittämistavaksi prosenttimuotoisia kuvioita paremmin. Haastattelut toteutettiin kolmelle pk-yritykselle. Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä, sillä yhdessä yrityksessä haastatteluun osallistui neljä henkilöä. Haastatteluilla saatuja tuloksia selostetaan tässä luvussa kyselytutkimustulosten rinnalla.

6.1 Tilitoimistojen ja pk-yritysten taustatiedot

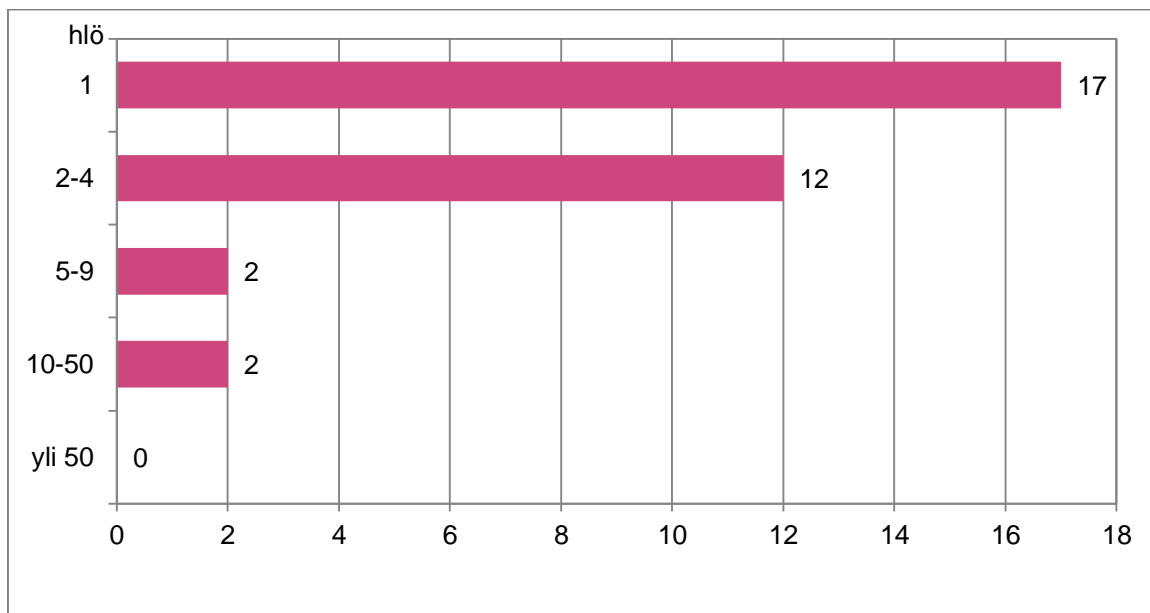
Tässä luvussa käsitellään ensimmäiseksi tilitoimistojen ja pk-yritysten taustatietoja. Kyselyn taustakysymykset oli asetettu pakollisiksi, eli seuraaviin kysymyksiin ei voinut siirtyä vastaamatta taustakysymyksiin. Tästä syystä kaikki kyselyyn vastanneet 33 tilitoimistoa vastasivat niihin. Taustakysymykset koskivat yritysmuotoa, työntekijöiden määrää, liiketoimintaa vuosina, yrityksen auktorisointia sekä toimipaikkaa.

Kuviossa 6 on esitetty tilitoimistojen yritysmuotojakauma. Yli puolet vastanneista tilitoimistoista (17) oli osakeyhtiöitä ja kolmannes yrityksistä (11) toimi toiminimellä. Kommandiittiyhtiö ja avoin yhtiö olivat selvästi harvinaisempia yritysmuotoja vastanneiden tilitoimistojen keskuudessa.



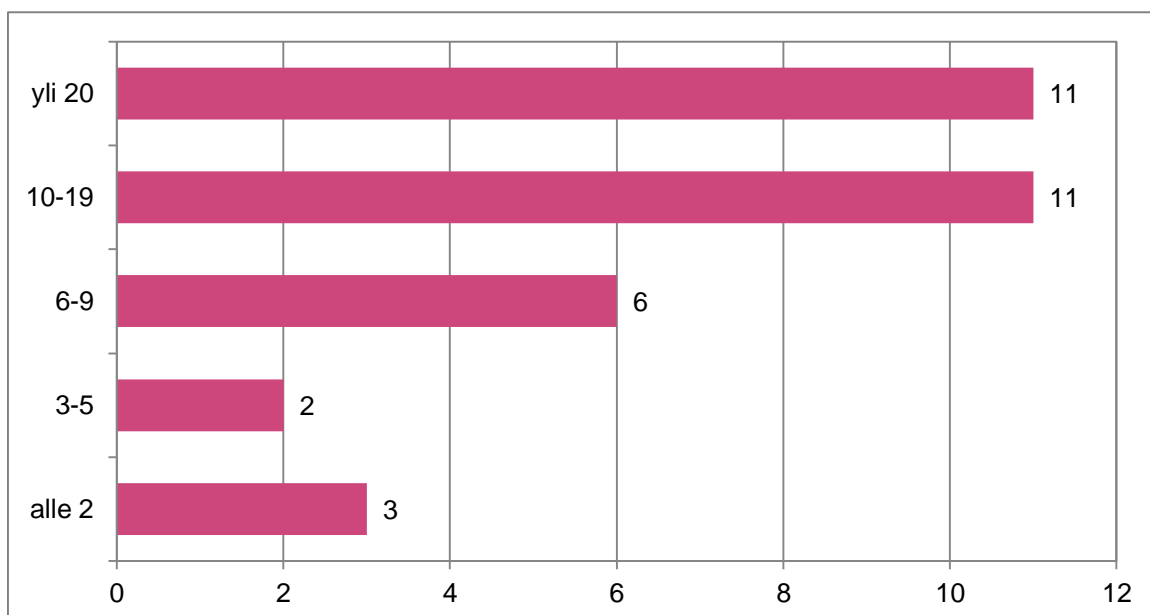
KUVIO 6. Tilitoimistojen yritysmuotojakauma (n=33)

Yli puolet kyselyyn vastanneista tilitoimistoista työllisti vain yhden henkilön. Noin kolmanneksessa tilitoimistoista oli 2–4 työntekijää. Lähes kaikki tilitoimistot olivat 1–4 henkilön tilitoimistoja ja kaksi tilitoimistoa työllisti 5–9 henkilöä. Lähes kaikki kyselyyn vastanneet tilitoimistot olivat siis mikroyrityksiä. Kyselyyn vastasi vain kaksi 10–50 henkilöä työllistävää tilitoimistoa. Yli 50 työntekijän tilitoimistoja vastaajien joukosta ei löytynyt yhtäkään. Tutkimustulos oli odotettavissa, koska suurin osa Suomen tilitoimistoista on nimenomaan mikroyrityksiä. (Kuvio 7.)



KUVIO 7. Tilitoimistojen henkilöstömäärä (n=33)

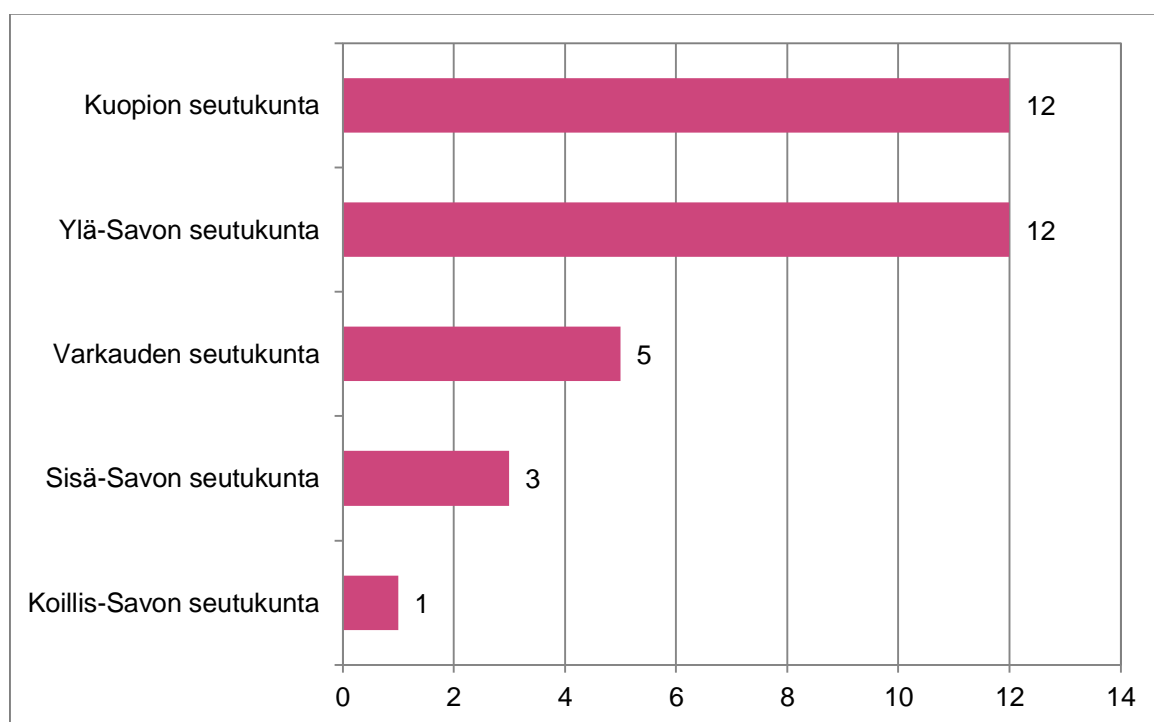
Kyselyyn vastanneista tilitoimistoista kaksi kolmasosaa on ollut toiminnassa yli 10 vuotta, joista puolet yli 20 vuotta. Kuudesta yhdeksään vuotta toimineita tilitoimistoja löytyi vastaajien joukosta kuusi, kolmesta viiteen vuotta toimineita kaksi ja alle kaksi vuotta toimineita kolme. Suurimmalla osalla vastanneista tilitoimistoista oli siis jo pitkä historia takanaan ja lyhyemmän aikaa toimineita tilitoimistoja oli vastaajien joukossa suhteellisen vähän. (Kuvio 8.)



KUVIO 8. Tilitoimistojen liiketoiminta vuosina (n=33)

Yksi taustakysymyksistä koski auktorisointia. Tilitoimistoista seitsemän oli auktorisoituja ja vastaa-
vasti 26 ei ollut auktorisoituja. Näin ollen auktorisoituja tilitoimistoja oli vain 21 % vastanneista tili-
toimistoista. Tämä osuus vastasi suunnilleen koko Suomen tilitoimistojen auktorisoitujen tilitoimisto-
jen määrää suhteutettuna kaikkien Suomen tilitoimistojen määrään (n.18 %).

Kuviossa 9 kuvataan kyselyyn osallistuneiden tilitoimistojen toimipaikkaa. Paikkakuntien sijaan tulok-
set esitetään seutukunnittain pienen vastaajamäärän vuoksi. Selvästi suurin osa vastaajista oli Kuo-
pion seutukunnasta ja Ylä-Savon seutukunnasta. Tämä oli odotettavissa, koska väestömäärältään ne
ovat selkeästi Pohjois-Savon suurimpia seutukuntia. Myös muiden seutukuntien osalta vastauspro-
senti mukaili niiden väestömäärää.



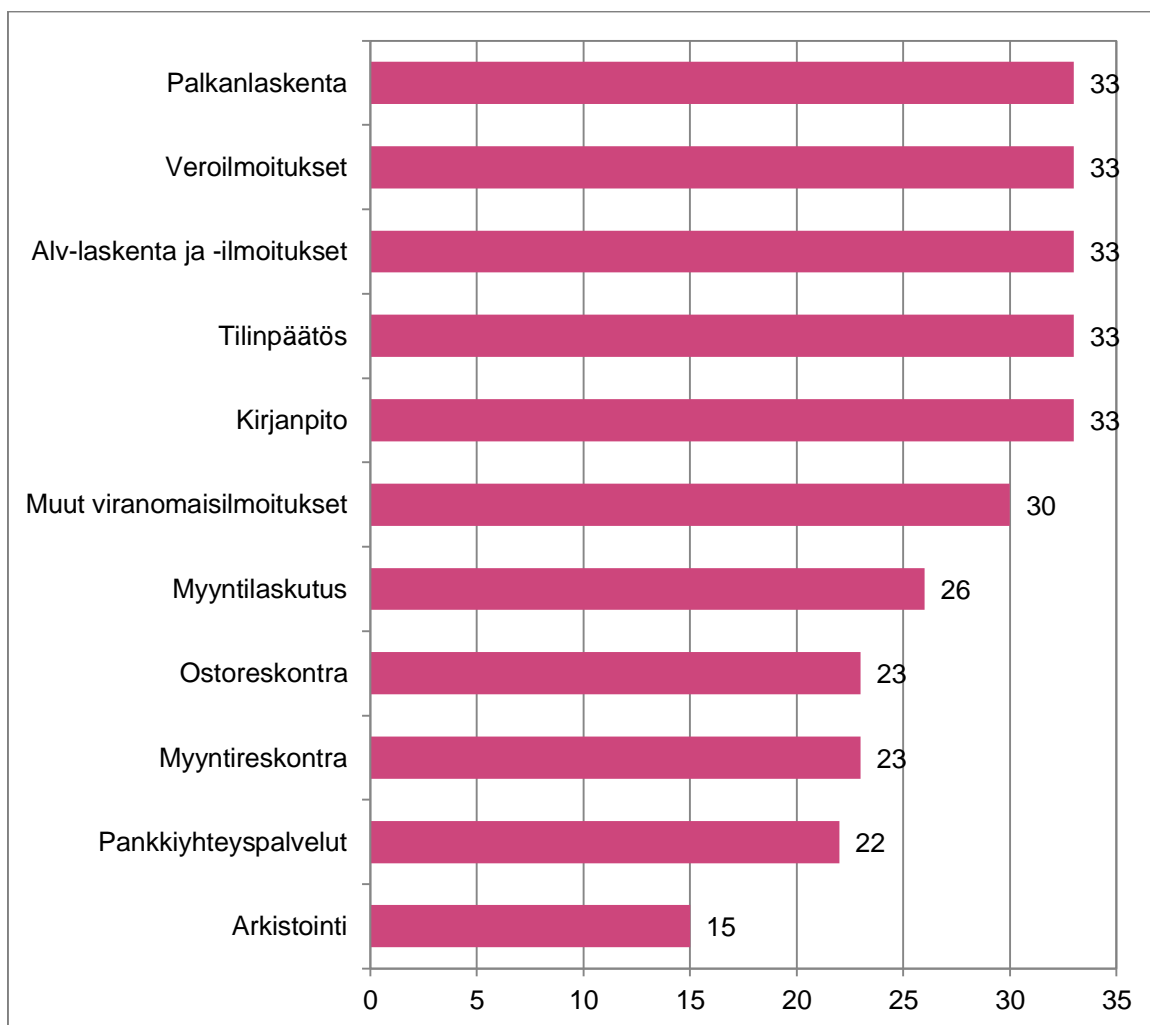
KUVIO 9. Tilitoimistojen toimipaikka seutukunnittain (n=33)

Haastateltavista yrityksistä yksi oli toiminimiyritys ja kaksi muuta olivat osakeyhtiöitä. Haastateltavat
yritykset olivat henkilöstömäärältään erikokoisia: niissä työskenteli yksi, kymmenen ja noin 45 henki-
löö. Haastatteluihin osallistuneilla yrityksillä oli ollut liiketoimintaa kuusi, kaksikymmentä ja neljäkym-
mentä vuotta. Kaikki haastatteluun osallistuneet pk-yritykset olivat kuopiolaisia ja jokaisella yrityk-
sellä oli käytössään tilitoimistopalveluita. Yritysten käyttämät tilitoimistot olivat erikokoisia: joukkoon
mahtui niin pieni, keskisuuri kuin suuri kansainvälinenkin tilitoimisto.

6.2 Tilitoimistopalveluiden tarjonta ja käyttö

Tilitoimistoilta selvitettiin sekä ulkoisen ja sisäisen laskennan palvelutarjontaa. Pk-yrityksiltä puoles-
taan selvitettiin näiden palvelujen käyttöä. Kysymykset painottuivat tutkimuksen varsinaiseen aihee-
seen eli lisäarvopalveluihin. Tämän vuoksi ulkoisen laskennan palveluiden tarjontaa ei ollut juurikaan
tarpeen kartoittaa.

Kuviossa 10 voidaan nähdä, että tilitoimistojen ulkoisen laskennan palvelujen tarjonta oli melko laajaa. Kaikkien tilitoimistojen tarjoamia palveluita olivat kirjanpito, tilinpäätös, alv-laskenta ja -ilmoitukset, veroilmoitukset sekä palkanlaskenta. Lisäksi melkein kaikki tilitoimistot tekivät muita viranomaisilmoituksia. Myös myyntilaskutuksen, myynti- ja ostoreskontran sekä pankkiyhteyspalveluiden tarjonta oli melko yleistä.

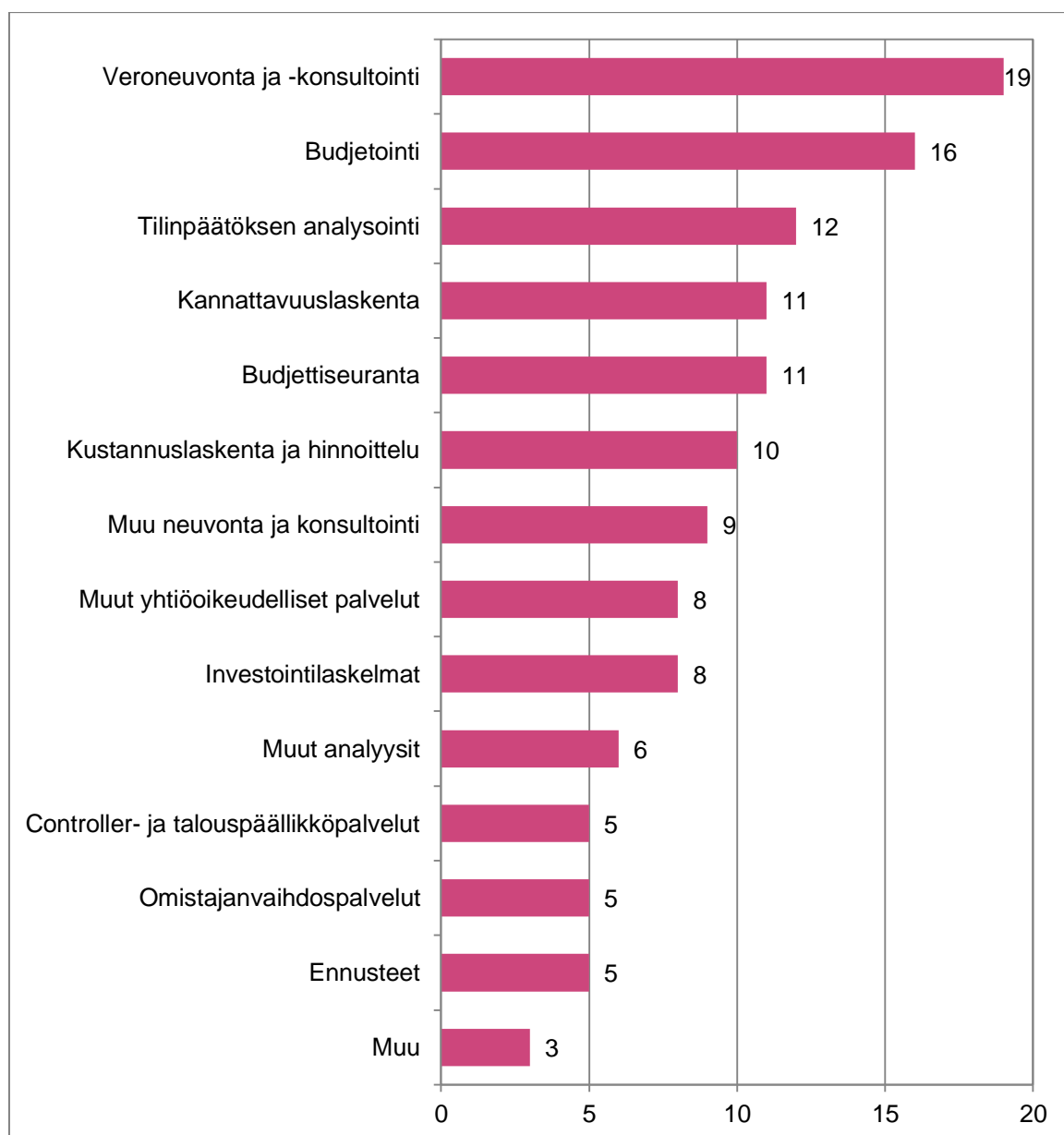


KUVIO 10. Tilitoimistojen ulkoisen laskennan palvelutarjonta (n=33)

Kahdella haastatteluun osallistuneella pk-yrityksellä oli käytössään kaikki kuviossa 7 esiintyvät ulkoisen laskennan palvelut. Toiminimiyritys oli ulkoistanut tilitoimistolle kirjanpidon, tilinpäätöksen, alv-laskennan ja ilmoitukset sekä veroilmoitukset.

Lisäarvopalveluosion alussa tilitoimistoilta selvitettiin, tarjoavatko ne lisäarvopalveluita. Kahdellakymmenellä tilitoimistolla oli tarjottavanaan lisäarvopalveluita, ja vastaavasti kolmetoista tilitoimistoa ei ollut ottanut niitä palveluvalikoimaansa. Ne tilitoimistot, jotka eivät tarjonneet lisäarvopalveluita, ohjattiin kyselyssä lisäarvopalvelutarjontaa tarkemmin kartoittavien kysymysten ohi kysymykseen 15.

Lisäarvopalveluita tarjoavilta tilitoimistoilta selvitettiin niiden lisäarvopalvelutarjonnan sisältöä. Lähes kaikki tilitoimistot (19) tarjosivat veroneuvontaa ja -konsultointia. Budjetointi oli toiseksi yleisin lisäarvopalvelu tilitoimistoissa (16). Vähintään puolet vastaajista tarjosi budjettiseurantaa, kustannuslaskentaa ja hinnoittelua, kannattavuuslaskentaa sekä tilinpäätöksen analysointia. Hieman alle puolet vastaajista tarjosi investointilaskelmia, muita yhtiöoikeudellisia palveluita sekä muuta neuvontaa ja konsultointia. Noin neljäsosalla vastaajista oli palvelutarjonnassaan muita analyysejä, ennusteita, omistajanvaihdospalveluita sekä controller- ja talouspäällikköpalveluita. Kysymykseen sisältyi myös avoin vastausvaihtoehto. Kysymyksen avoimeen osaan vastaukseksi saatiin viljelysuunnittelu ja EU-avustus, toimistopalvelut sekä tilintarkastus. (Kuvio 11.)



KUVIO 11. Tilitoimistojen tarjoamat lisäarvopalvelut (n=20)

Tilitoimistojen käytetyin lisäarvopalvelu oli veroneuvonta ja -konsultointi. Kolmen käytetyimmän palvelun joukkoon kuuluivat myös budjetointi sekä budjettiseuranta. Seuraavaksi käytetyimpiä palveluita olivat tilinpäätöksen analysointi ja muut yhtiöoikeudelliset palvelut. Oli mahdollista myös antaa

muu vastaus. Avoimeen osaan vastaukseksi saatiin viljelysuunnittelu ja EU-avustus sekä tilintarkastus. (Taulukko 5.)

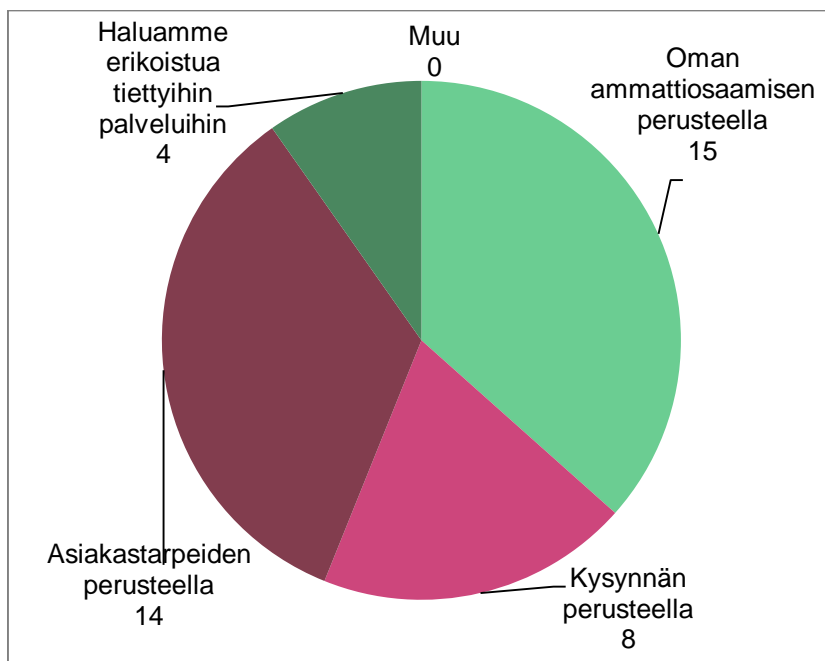
TAULUKKO 5. Tilitoimistojen käytetyimmät lisäarvopalvelut (n=20)

Lisäarvopalvelu	kpl
Veroneuvonta ja -konsultointi	12
Budjetointi	10
Budjettiseuranta	7
Tilinpäätöksen analysointi	6
Muut yhtiöoikeudelliset palvelut	5
Kustannuslaskenta ja hinnoittelu	3
Kannattavuuslaskenta	3
Ennusteet	3
Controller- ja talouspäällikköpalvelut	3
Muu neuvonta ja konsultointi	2
Muu	2
Muut analyysit	1
Investointilaskelmat	1
Omistajanvaihdospalvelut	1
En osaa sanoa	0
Yhteensä	59

Pk-yrityksistä lisäarvopalveluita käytti kaksi kolmesta. Toiminimiyrityksellä ei ollut erityistä tarvetta niiden käytölle ja sille riittikin hyvin kirjanpitäjältä tapaamisissa saatu veroneuvonta, josta ei erikseen veloitettu. Toinen lisäarvopalveluita käyttävä yritys osti tilitoimistolta tilinpäätöksen analysointipalveluita ja veroneuvontaa. Toinen puolestaan oli käyttänyt tilinpäätöksen analysointia, veroneuvontaa, omistajanvaihdospalveluita sekä neuvontaa yritysmuodon muutoksessa. Kaikki yritysten käyttämät lisäarvopalvelut liittyivät siis yrityksen ulkoiseen laskentaan. Tilinpäätöstä analysoidaan esimerkiksi tuloslaskelman ja taseen eli ulkoisen laskennan raporttien pohjalta ja varsinaisesti yrityksen sisäiseen laskentaan liittyviä palveluita ei ollut käytössä.

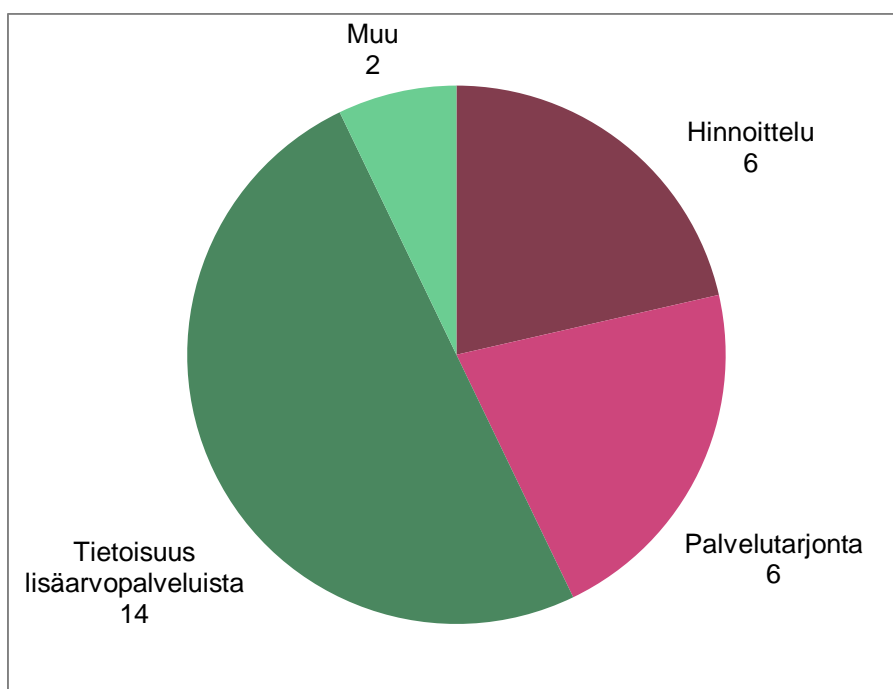
6.3 Palveluiden valintaperusteet ja niiden käyttöön vaikuttavat seikat

Lisäarvopalvelutarjonnan kartoittamisen jälkeen selvitettiin sitä, millä perusteella tilitoimistot ovat valinneet tarjoamansa palvelut. Kysymyksessä oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Suurimmalla osalla vastaajista lisäarvopalveluiden valinta oli tapahtunut oman ammattiosaamisen ja asiakastarpeiden perusteella. Hieman alle puolella vastaajista valintaperusteena oli ollut lisäarvopalveluiden kysyntä ja noin neljäsosalla halu erikoistua tiettyihin palveluihin. Avoimeen vastausvaihtoehtoon ei saatu yhtäkään vastausta. (Kuvio 12.)



KUVIO 12. Tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjonnan valintaperusteet (n=20. Sama vastaaja on voinut valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon.)

Kyselyssä selvitettiin myös lisäarvopalveluiden käyttöön vaikuttavia seikkoja. Vastaajien oli mahdollista valita useampi vastausvaihtoehto. Noin kolme neljäsosaa (14) vastaajista oli sitä mieltä, että tietoisuus lisäarvopalveluista vaikuttaa niiden käyttöön. Sekä hinnoittelua että palvelutarjontaa piti käyttöön vaikuttavina tekijöinä kuusi vastaajaa, eli noin neljäsosa kaikista vastaajista. Avoimeen tekstikenttään saatiin kaksi vastausta: "Tietoisuus lisäarvopalveluiden hyödyistä" ja "yrityksissä ei ole omaa osaamista". (Kuvio 13.)



KUVIO 13. Tilitoimistojen kokemus lisäarvopalveluiden käyttöön vaikuttavista seikoista (n=20. Sama vastaaja on voinut valita useamman kuin yhden vastausvaihtoehdon.)

Haastatteluun osallistuneet yritykset olivat valinneet käyttämänsä lisäarvopalvelut kokemansa tarpeen perusteella. Toiminimiyritys ei ollut kokenut tarvetta lisäarvopalveluiden käytölle yrityksen pienien koon vuoksi. Toinen osakeyhtiöstä sai toiminnanohjausjärjestelmästään suurimman osan tarvitsemistaan tiedoista ja toinen taas koki, ettei esimerkiksi budjetoinnista olisi hyötyä yritykselle sen toimialan ja koon vuoksi. Jokainen yritys uskoi, että tilitoimistosta olisi tarvittaessa saatavilla sopivia lisäarvopalveluita. Yritykset eivät kuitenkaan kokeneet tarvetta tilitoimiston toteuttamalle sisäiselle laskennalle. Tarvittavat laskelmat toteutettiin yritysten sisällä. Yritysten suhtautuminen sisäiseen laskentaan oli melko negatiivista. Esimerkiksi budjetointia pidettiin lähes merkityksettömänä tai täysin tarpeettomana yritystoiminnalle. Yritysten itse laatimat budjetit olivat lähinnä ”hihasta revittyjä” arvioita, joissa ei käytetty tarkkaa laskentaa. Yksi haastateltavista totesi yleisesti yritysten sisäisestä laskennasta seuraavaa:

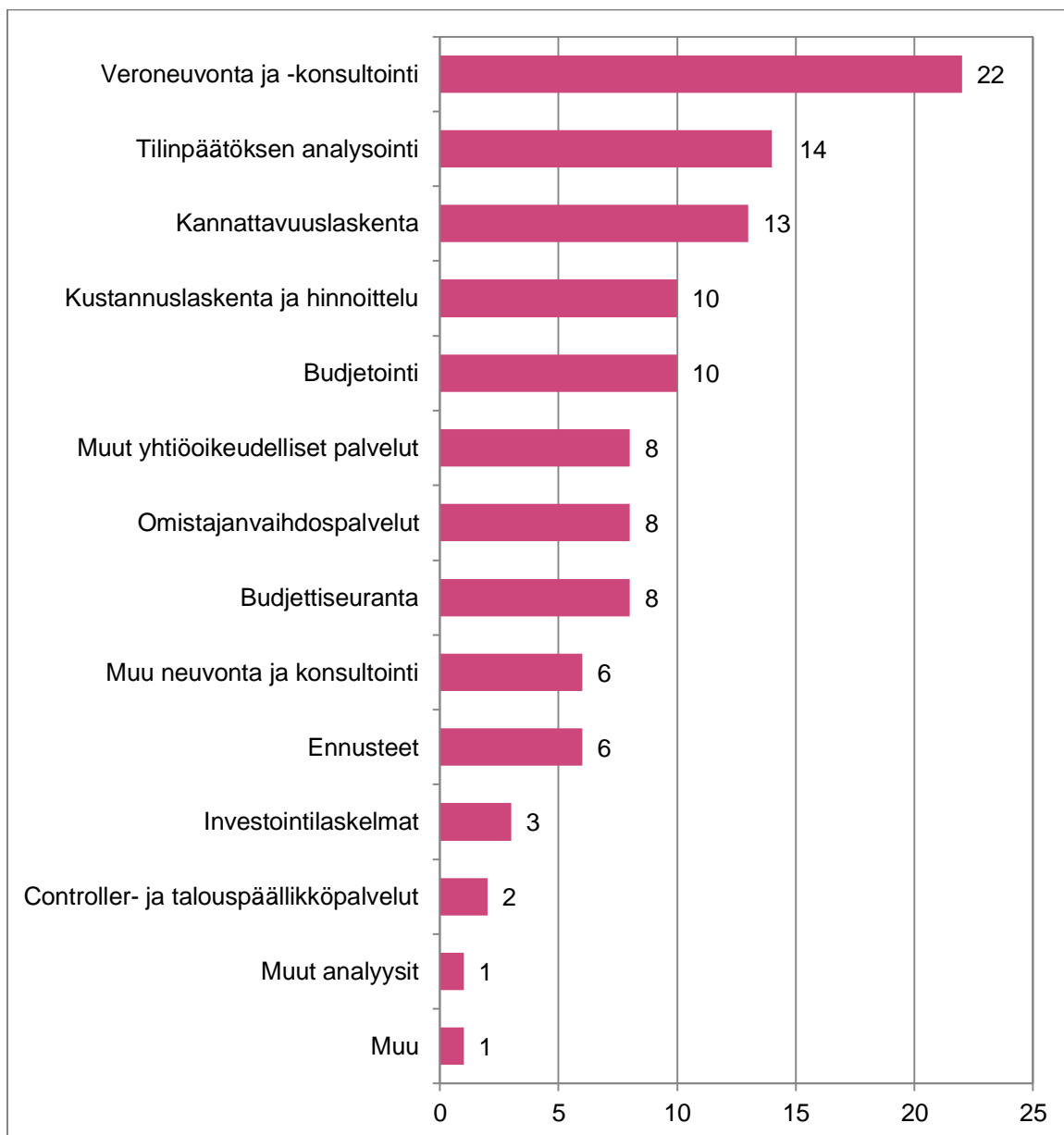
”Monella yrityksen sisällä enemmän tai vähemmän omat järjestelmät budjetointiin, budjettiseurantaan, kustannuslaskentaan- ja hinnoitteluun.”

6.4 Lisäarvopalveluista hyötyminen ja käyttöhalukkuus

Kyselyllä selvitettiin, mitä lisäarvopalveluita tilitoimistojen asiakkaat haluaisivat käyttää ja uskovatko tilitoimistot, että asiakkaat hyötyvät lisäarvopalvelujen käytöstä. Tilitoimistoilta kysyttiin sitä, ovatko ne ylipäänsä selvittäneet, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat haluaisivat käyttää ja sitä, mitä nämä palvelut ovat. Kyselyllä selvitettiin myös sitä, aikovatko tilitoimistot kehittää palvelutarjontaa tulevaisuudessa ja jos aikovat, miten ne aikovat sen tehdä.

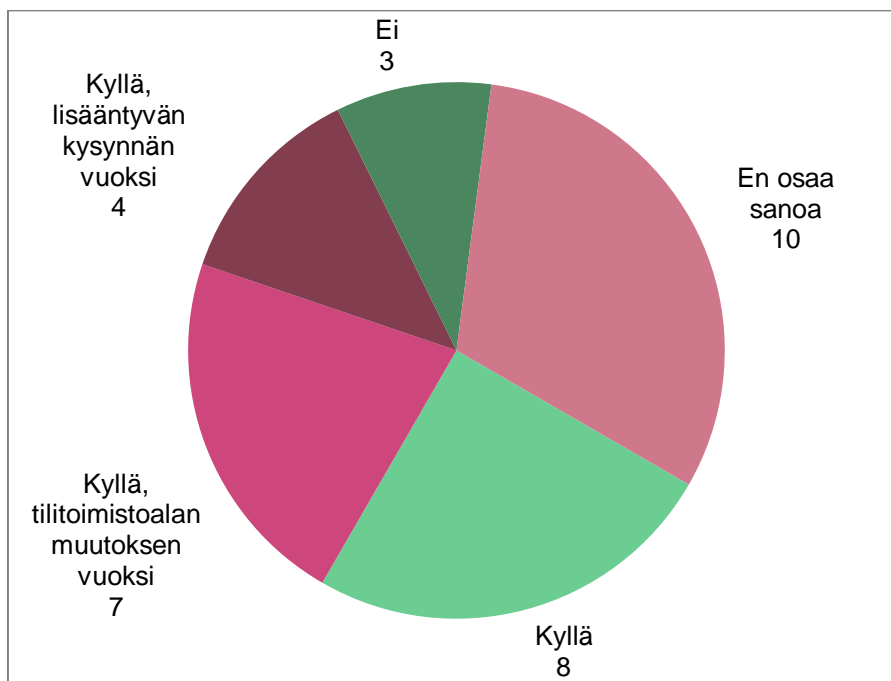
Tilitoimistoista (n=32) vain kahdeksan oli tehnyt selvitystä siitä, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat haluaisivat käyttää. Selvitystä tehtiin asiakastapaamisissa, esimerkiksi tilinpäätöspalaverissa. Joissakin tilitoimistoissa toteutettiin myös asiakaskyselyjä. Suurin osa vastaajista ei ollut selvittänyt, mille lisäarvopalveluille yrityksissä olisi kiinnostusta.

Kaikilta kyselyyn vastanneilta kysyttiin myös siitä, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat haluaisivat käyttää. Ylivoimaisesti suosituin vastaus oli veroneuvonta ja -konsultointi (22). Melkein puolet vastaajista koki, että tilinpäätöksen analysoinnille ja kannattavuuslaskennalle voisi olla käyttöhalukkuutta, ja puolet, että budjetointi sekä kustannuslaskenta ja hinnoittelu voisivat olla haluttuja palveluita. (Kuvio 14.)



KUVIO 14. Tilitoimistojen kokemukset siitä, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat haluaisivat käyttää (n=30)

Vastaajista 19 aikoi kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa tulevaisuudessa. Syynä kehitysaikelle oli seitsemällä vastaajalla tilitoimistoalan muutos ja neljällä vastaajalla lisäarvopalveluiden lisääntynyt kysyntä. Kolmasosa vastaajista ei osannut sanoa kehittämisaikeistaan ja vain kolme vastasi suoraan, ettei aio kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa. (Kuvio 15.)



KUVIO 15. Tilitoimistojen aikomukset kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa (n=32)

Haastatellut yritykset kokivat, ettei heillä ole lisäarvopalveluille tällä hetkellä juurikaan tarvetta, mutta niiden käyttäminen voi olla tulevaisuudessa ajankohtaista. Toiminimiyritys voisi käyttää tilitoimistoa apuna yritysmuodon muutoksessa ja toinen osakeyhtiö omistajanvaihdoksessa sekä yrityksen arvon määrittämisessä. Osakeyhtiössä kuitenkin todettiin, että näihin palveluihin on saatavilla apua myös esimerkiksi yrittäjäjärjestöstä, eikä tilitoimisto välttämättä olisi ensisijainen vaihtoehto näiden palvelujen hankintaan. Toinen osakeyhtiö voisi käyttää tilitoimistoa apunaan investointilaskennassa, mikäli uudet investoinnit tulevat ajankohtaisiksi.

25 kyselyyn vastanneista tilitoimistoista koki, että pk-yritykset hyötyisivät siitä, jos ne ottaisivat enemmän lisäarvopalveluita käyttöönsä. Noin viidesosa vastaajista ei osannut sanoa hyödyttäisivätkö lisäarvopalvelut yrityksiä ja vain yksi vastaajista koki, että näin ei olisi.

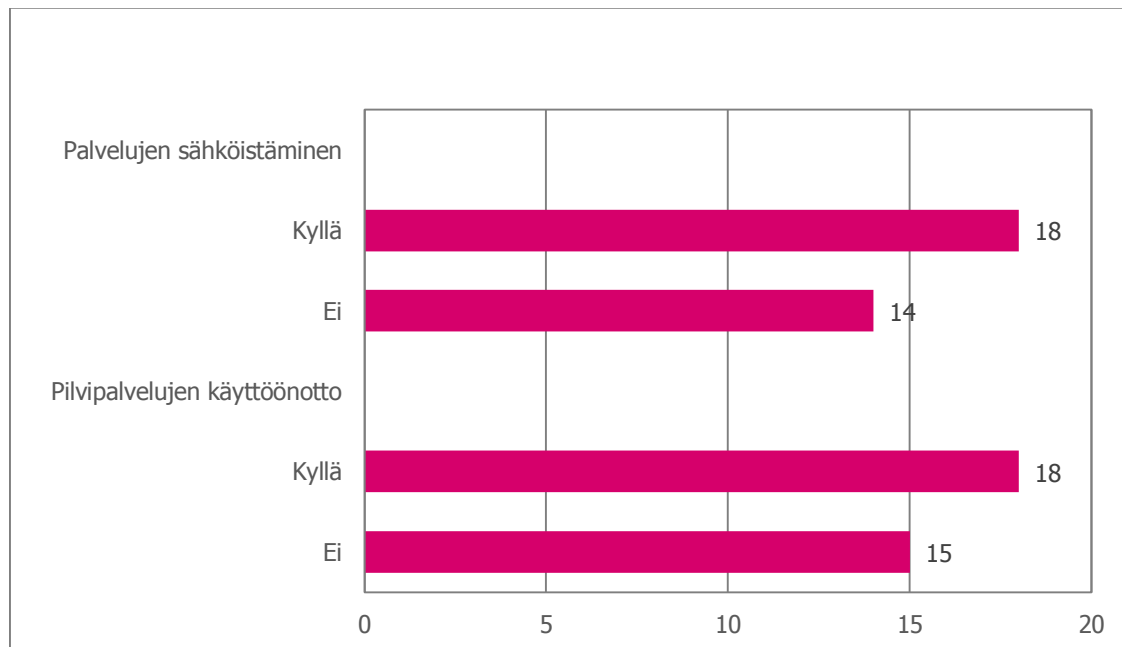
Pk-yritykset kokivat tällä hetkellä käyttämänsä lisäarvopalvelut hyödyllisiksi. Haastatteluista tuli kuitenkin ilmi, että yritykset eivät koe uusien lisäarvopalveluiden käyttöönottoa tarpeelliseksi. Sen sijaan lisäarvopalveluiden mahdollisista hyödyistä ei oltu täysin varmoja esimerkiksi aiempien kokemusten puutteen vuoksi. Eräs haastateltavista totesikin:

"Aina ollut pienessä talossa töissä ja ei ehkä ymmärrä, oisko siitä sitten jotain etua."

Saman yrityksen sisältä löytyi kuitenkin hieman eriävä mielipide asiasta. Sukupolvenvaihdon myötä yrittäjäksi mahdollisesti myöhemmin siirtyvä nuori mies koki kiinnostavana yritystoiminnan säästökohteiden etsinnän ja toiminnan tehostamisen. Hänen käsityksensä sisäisen laskennan yritystoiminnalle tuomista hyödyistä oli siis huomattavasti optimistisempi kuin vanhemman sukupolven edustajalla.

6.5 Palveluiden sähköistäminen ja pilvipalvelut

18 kyselyyn vastanneista tilitoimistoista oli sähköistänyt palvelujaan. Sähköistämistavoiksi mainittiin esimerkiksi sähköposti, sähköiset taloushallinnon ohjelmistot sekä sähköiset osto- ja myyntilaskut. Yli puolet (18) vastanneista tilitoimistoista oli ottanut pilvipalveluita käyttöönsä. (Kuvio 16.)



KUVIO 16. Palvelujen sähköistäminen (n=32) ja pilvipalvelujen käyttöönotto (n=33) tilitoimistoissa

Tilitoimistoilta selvitettiin myös palvelutarjonnan monipuolistamista viimeisen kolmen vuoden aikana. Tällä aikavälillä vain noin kolmannes tilitoimistoista oli ottanut uusia palveluita palveluvalikoimaansa. Määrä kuulostaa melko pieneltä, mutta toisaalta tilitoimistoilla on voinut olla jo ennestään laaja palvelutarjonta tai palvelujen monipuolistaminen on voinut tapahtua yli kolme vuotta sitten.

11 tilitoimistoa oli monipuolistanut palvelutarjontaansa viimeisen kolmen vuoden aikana (n=33) ja näistä tilitoimistoista 10 vastasi avoimeen tekstikenttään palvelutarjonnan laajentamistavasta. Yhdeksän avoimen vastauksen antaneista tilitoimistoista kertoi palvelutarjonnan monipuolistamisen liittyvän sähköistämiseen. Sähköistämisen vaikutus on siis nähtävissä tutkimustuloksissa. (Kuvio 17.)

aloitettu asiakkalle asiointi assistenttipalvelut controller e-tasku enemmän ennusteiden internet-
pohjainen käsittely käyttöön markkinoitu olemme osa-alueita ostolaskujen ottaneet **pal-**
veluiden palveluja palvelut pilvipalveluun siirtyminen **sähköinen**
sähköisen sähköiset sähköisiä **taloushallinnon**
taloushallinto talousjohtajapalvelut tarjoaminen tarjonta tiivistettyjä uudistus
viimeisin yritysanalyysijä

KUVIO 17. Tilitoimistojen palvelutarjonnan monipuolistaminen: yleisimmin esiintyvät sanat

Sähköistäminen näkyi kaikissa haastateltavissa pk-yrityksissä jollakin tavalla. Osakeyhtiöissä oli ollut käytössä pilvipalvelut jo useamman vuoden ajan. Pilvipalveluihin oltiin siirrytty muun muassa niiden kustannussäästöjen vuoksi. Niiden koettiin helpottavan yrityksen talouden seurantaa, sillä pilvipalvelussa tiedot ovat reaaliaikaisesti saatavilla. Toiminimiyritykselle riitti sähköpostitse saatavat tiedot eikä se kokenut merkittävää hyötyä mahdollisesta osto- ja myyntireskontran sähköistämisestä toiminnan vähäisyyden takia. Sillä ei siten ollut tarvetta myöskään reaaliaikaiseen raportointiin.

Näyttää siltä, että tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjonnalla ja sähköistämällä on yhteys (taulukko 6). Voi olla, että tilitoimistot, joilla oli palvelutarjonnassaan lisäarvopalveluita, olivat sähköistäneet palvelujaan. Vastaavasti ne tilitoimistot jotka eivät tarjonneet lisäarvopalveluita, eivät olleet ottaneet sähköisiä palveluja tarjontaansa.

TAULUKKO 6. Lisäarvopalvelujen tarjonnan ja palvelujen sähköistämisen välinen yhteys

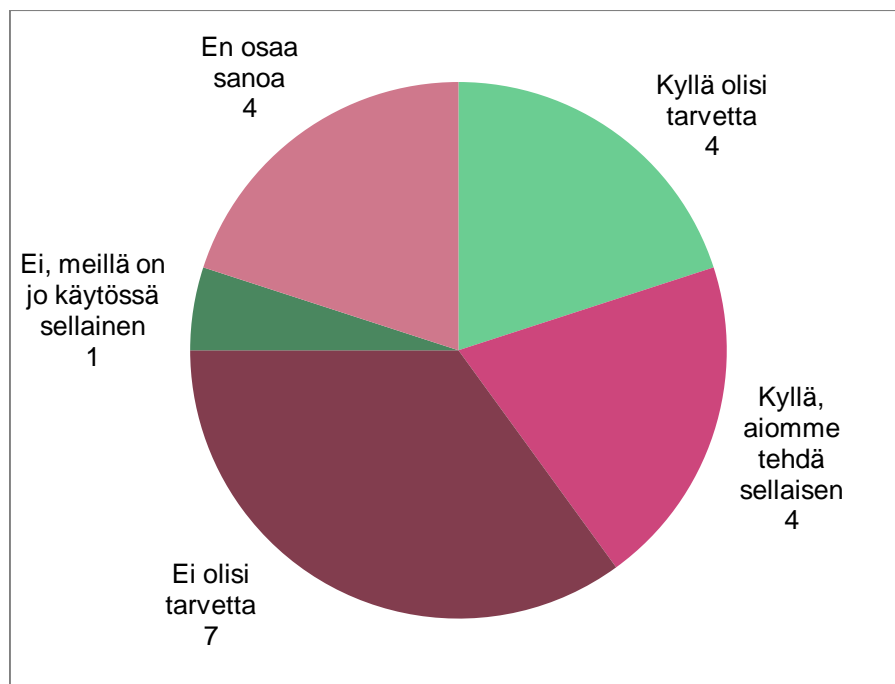
Lisäarvopalvelujen tarjonta		
Sähköistäminen	Kyllä	Ei
Kyllä	16	2
Ei	3	11

6.6 Tilitoimiston ja yrityksen välinen viestintä ja yhteistyö

Lisäarvopalveluiden aktiivista tarjoamista koskevaan kysymykseen saatiin 20 vastausta. Vastanneista tilitoimistoista 18 tarjosi lisäarvopalveluita aktiivisesti. Tilitoimistot tarjosivat lisäarvopalveluita pääasiassa keskustelemalla asiasta asiakastapaamisissa.

Lähes puolet vastaajista kokee, että heillä olisi tarvetta lisäarvopalveluista kertovalle esitteelle, ja vastaavasti noin puolet ei koe tarvetta esitteelle. Yhdellä tilitoimistolla oli jo käytössään esite ja neljä

tilitoimistoa oli aikeissa laatia esitteen. Viidesosa tilitoimistoista ei ottanut kantaa esitteen tarpeellisuuteen. (Kuvio 18.)



KUVIO 18. Tarve tilitoimiston lisäarvopalveluista kertovalle esitteelle (n=20)

Haastatellut pk-yritykset kokivat yhteistyön tilitoimiston kanssa pääosin hyväksi. Kaksi yritystä oli lähes täysin tyytyväisiä tilitoimistoihin ja niiden palvelun laatua pidettiin hyvänä. Toinen näistä yrityksistä oli vaihtanut tilitoimistoa, mutta vaihdon syy ei liittynyt tyytymättömyyteen. Yksi yrityksistä oli aiemmin ollut tyytyväinen käyttämäänsä tilitoimistoon, mutta yritysoston myötä palvelun laadun koettiin huonontuneen eikä palvelu ollut niin yksilöllistä kuin aiemmin. Tästä syystä tilitoimiston vaihtaminen pienempään oli yrityksessä vakavan harkinnan alla. Yritys kuvaili tilannetta seuraavin sanoin:

”Tilitoimisto isomman luokan touhua, että ennen tuntuu että he on pieniä, me ollaan pieniä ja käsi kädessä kuljetaan, nyt tuntuu, että se meidän käsi haparoi sinne ja ootellaan sitten ja saattaa mennä joissakin asioissa muutama päiväki”

Kaikkien yritysten mielestä tilitoimistojen taloudellisista asioista informointi oli riittävää, mutta yksi yrityksistä koki, että se saisi olla selkeämpää ja siinä voisi esittää olennaiset asiat tiivistetyssä muodossa. Informointia kuvattiin seuraavasti:

”Totta kai on aukkojakin, että lähetetään kaheksan kilometriä pitkä sähköpostiraamattu ja sitten siellä on jossain rivinvälissä lukee, että joku tällöinen muutos tulee, sitä ei jaksa erkkikään lukee. Palkanlaskennassa kävi just puol vuotta sitten.”

Esimerkiksi raporteista ei oltu yrityksissä kovinkaan kiinnostuneita. Yksi syy tähän oli se, että niiden tarjoaman informaation hyödyntäminen koettiin vaikeaksi. Tilitoimistoilta oli saatavilla neuvontaa, mutta yritykset hyödynsivät sitä lähinnä verotukseen liittyen. Tilitoimistoissa voitaisiin huomioida se, että pk-yrityksillä ei välttämättä ole riittävää taloudellisen tiedon lukutaitoa raporttien ymmärtämiseen.

Yritysten kokemukset yhteydenpidosta tilitoimiston kanssa vaihtelivat. Yhdelle yritykselle tilitoimistopalvelut olivat heti saatavilla, toisella puolestaan yhteydenotosta vastauksen saantiin saattoi mennä päiviä. Tilitoimistot olivat informoineet lisäarvopalvelutarjonnastaan, mutta varsinaista aktiivista markkinointia ei juurikaan ollut. Kyselyyn vastanneista tilitoimistoista yhdeksän kymmenestä kertoi tarjoavansa lisäarvopalveluita aktiivisesti. Yhdessä yrityksessä ajateltiin, että aktiivista markkinointia voisi olla enemmänkin. Huomionarvoista oli, että esimerkiksi pilvipalvelujen käyttöönotto oli tapahtunut yritysten omasta aloitteesta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön aiheena oli tilitoimistojen lisäarvopalveluiden tarjonta ja pk-yritysten lisäarvopalveluiden tarve Pohjois-Savossa. Tutkimusongelmana oli se, kohtaako lisäarvopalveluiden tarve ja tarjonta. Koska tutkimuksen kannalta oli tärkeää kerätä tietoa molemmilta osapuolilta, osa tutkimuskysymyksistä koski pk-yrittäjien näkökulmaa ja osa puolestaan tilitoimistojen näkökulmaa. Tilitoimistojen lisäarvopalvelutarjontaa tutkittiin kyselyllä ja pk-yritysten lisäarvopalvelujen tarvetta haastattelulla. Tässä luvussa käsitellään tutkimusongelmasta johdettuihin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia. Tutkimustuloksia verrataan aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja teoriaan.

Pk-yritysten näkökulmasta oli tarkoitus saada vastaus siihen, mitä ei-lakisääteisiä tilitoimistopalveluita ne voisivat haluta, millaisista tilitoimistojen tarjoamista lisäarvopalveluista voisi olla pk-yrityksille hyötyä ja millaisista lisäarvopalveluista ne olisivat valmiita maksamaan. Tilitoimistojen näkökulmasta selvitettiin, millaisia lisäarvopalveluita tilitoimistot tarjoavat tällä hetkellä, ovatko tilitoimistot huomanneet tarvetta lisätä lisäarvopalvelujen tarjontaa sekä sitä, millaisilla lisäarvopalveluilla tilitoimistot aikovat vastata mahdollisesti havaitsemaansa tarpeeseen. Haastattelut toteutettiin kolmelle pk-yritykselle ja kysely kaikille Pohjois-Savon tilitoimistoille.

Haastatteluista selvisi, että pk-yrityksillä oli käytössään vain vähän lisäarvopalveluita. Käytössä olevat palvelut koettiin kuitenkin hyödyllisiksi. Yritykset eivät kokeneet juurikaan tarvetta uusien lisäarvopalveluiden käyttöönotolle. Kyselyn vastausprosentti oli alhainen, joten yleistä koko Pohjois-Savon alueen tilitoimistoihin ei voi tehdä. Vastausten perusteella näyttää kuitenkin siltä, että pohjoissavolaisissa tilitoimistoissa on lisäarvopalvelutarjontaa, mutta se on melko suppeaa. Lisäarvopalvelutarjonta on keskittynyt pääasiassa veroneuvontaan ja -konsultointiin, budjetointiin ja budjettilähtöiseen tilinpidon analysointiin sekä kustannuslaskentaan ja hinnoitteluun. Kaksi kolmasosaa tilitoimistoista aikoo kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa tulevaisuudessa.

Lisäarvopalvelutarjonta ei ole kovin laajaa kyselyyn saatujen vastausten perusteella. Haastatteluun osallistuneet yritykset kuitenkin uskoivat, että mikäli lisäarvopalveluita haluttaisiin ottaa käyttöön, se olisi mahdollista. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, että yritysten käyttämällä tilitoimistoilla olisi tarjonnassaan pk-yritysten mahdollisesti tarvitsemat palvelut. Eräs haastateltu yritys käytti pienen tilitoimiston palveluita, mutta myös se koki, että monipuolisempikin palvelutarjonta olisi tarvittaessa saatavissa. Tämä on mahdollista siksi, että tilitoimistoyrittäjä kuuluu isompaan verkostoon. Esimerkiksi Tenhusen mukaan verkostoituminen voi mahdollistaa osaamisen lisäämisen asiakassuhteiden hoitoon (2007, 323). Näin ollen myös yksinyrittäjät voivat tarjota lisäarvopalveluita laajemmin.

Ikosen (2014c, 12) tutkimuksessa selvisi, että yritykset näkivät tilitoimistot vain lakisääteisen kirjanpidon eli rahoittajan laskentatoimen tuottajana. Tämän tutkimuksen haastatteluista saadut tulokset olivat samansuuntaisia. Tilitoimistot koettiin lähinnä ulkoisen laskentatoimen tuottajina ja yritysten käyttämät lisäarvopalvelut, kuten veroneuvonta ja tilinpäätösanalyysi liittyvät ulkoiseen laskentatoimeen. Myös tilitoimistojen vastauksista voi havaita, että veroneuvonta ja -konsultointi sekä tilinpäätösanalyysi olivat tilitoimistojenkin kokemuksen mukaan sellaisia palveluita, joita asiakasyritykset

haluaisivat käyttää. Sen sijaan sisäisen laskennan palveluiden käyttöön ei ollut pk-yrityksissä juuri-kaan kiinnostusta. Haastattelujen perusteella pk-yrityksissä oli kuitenkin kiinnostusta yhtiöoikeudellisia palveluja, kuten sukupolvenvaihdosta ja yritysmuodon muutosta kohtaan. Yhtiöoikeudellisia palveluita tarjotaan kuitenkin myös muualla kuin tilitoimistoissa. Haastatteluissa tuli esille, että esimerkiksi yrittäjäjärjestön kautta on saatavilla apua yhtiöoikeudellisiin kysymyksiin, joten voi pohtia, ovatko tilitoimistot sopivin vaihtoehto näiden palvelujen tarjoajaksi.

Kyselyssä tuli ilmi, että tilitoimistot aikovat kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa. Lindvall (2016-04-18) kertoo, että tilitoimiston asiakkaat vaativat yhä enemmän esimerkiksi konsultointia kirjanpitäjältä, mutta rajallisten resurssien vuoksi pienten tilitoimistojen voi olla vaikeaa laajentaa palveluvalikoimaansa. Konsultoivampi ote on kuitenkin pienissäkin tilitoimistoissa nykyaikaa ja asiakasyritykset odottavat yhä enemmän tilitoimistoilta myös konsultointia käyttämiinsä palveluihin liittyen. Myös varsinaisille konsultointipalveluille on tarvetta. Erään haastatellun yrityksen mukaan tilitoimiston nähdään olevan mukana lähinnä yrityksen aktiivitoiminnassa ja talouden hoidossa eikä niinkään muuta konsultointia vaativissa tehtävissä. Kahdessa haastatellussa yrityksessä painotettiin neuvonnan ja konsultoinnin merkitystä tilitoimistoyhteistyössä. Osa haastateltavista koki, että informaatiota talousasioista on paljonkin saatavilla, mutta sitä voi kuitenkin olla liikaa, jolloin informaatiomäärään voi hukkaa. Kuten Sinkkonen (2016) toteaa, raportoinnissa tulisivin kiinnittää huomiota siihen, että informaatio on selkeää ja helposti omaksuttavissa. Tärkeää on, että se on nimenomaisen yrityksen tarpeisiin sopivaa. Haastatteluissa tuli esille, että yrityksissä ei olla erityisen kiinnostuneita raporteista, koska niiden tarjoamaa informaatiota ei osata hyödyntää.

Myös Ikosen (2014a, 42) tutkimuksessa selvisi, että pk-yrittäjillä on vaikeuksia ymmärtää taloushallinnon asioita. Liiketoiminnan johtamiseen tarvitaan kuitenkin taloudellisen tiedon lukutaitoa (Pellinen 2007, 326). Taloudellisen lukutaidon puuttuessa raportit eivät ole täysin hyödynnettävissä ja näin myös lisäarvopalveluista saatu hyöty jää puutteelliseksi. Haastatteluista selvisi, että eräs syy lisäarvopalveluiden vähäiseen käyttöön voi olla se, että uuden tiedon omaksuminen koetaan vaikeaksi. Jos erilaista lisäraportointia toteutetaan ilman lisäneuvontaa ja -konsultointia, voi olla yrittäjälle itselleen todella vaikeaa hahmottaa erilaisia lukuja ja laskelmia. Tällöin lisäarvopalvelun ei koeta tuottavan lisäarvoa eikä siitä ole silloin mitään syytäkään maksaa. Asiantunteva konsultointi koetaan siis yrityksissä erityisen tärkeäksi.

Lindvallin (2016-04-18) mukaan etenkin pienille yrityksille olisi äärimmäisen hyvä ymmärtää lisäarvopalveluista saatava hyöty. Hänen mukaansa lisäarvopalveluiden käyttöön vaikuttaa olennaisesti se, ymmärretäänkö niiden mahdolliset hyödyt. Yritykset voivat suhtautua epäilevästi tai jopa kielteisesti lisäarvopalveluihin, mutta jos tilitoimistot osaavat markkinoida palveluita hyvin ja saavat asiakkaan ymmärtämään palvelusta saatavat hyödyt, suhtautuminen voi muuttua. Myös pk-yrittäjien haastatteluissa tuli esille, että yrityksissä ei välttämättä ymmärretä lisäarvopalveluiden sisältöä ja niistä saatavia hyötyjä. Vaikutti siltä, että palveluita on saatavilla ja niitä on markkinoitu, mutta markkinointi on jäänyt melko pintapuoliseksi. Palveluiden hyötyjä juuri kyseisen yrityksen toiminnalle ei ole ehkä

tuotu esille riittävästi niin, että kiinnostus niitä kohtaan olisi herännyt. Myös Ikonen (2014a, 33) havaitsi, että maksullisuus voidaan nähdä lisäarvopalveluiden käytön esteenä, mutta selkeästi hyödyllisistä palveluista oltiin valmiita maksamaan.

Pk-yritysten haastatteluissa ei myöskään tullut selvästi esiin, että hinta olisi lisäarvopalveluiden käyttöönotossa merkittävin tekijä. Syynä oli pikemminkin se, ettei niille koeta tarvetta. Etenkin budjetointi koettiin tarpeettomaksi, koska sitä ei pidetty kyseisellä toimialalla mahdollisena palvelun kysynnän voimakkaan vaihtelun vuoksi. Samankaltaisiin tuloksiin päädyttiin myös Tenhusen (2006, 206) tutkimuksessa. Myös Lindvall (2016-04-18) on havainnut, että lisäarvopalveluiden käytön kustannukset eivät ole se merkittävin tekijä pk-yrityksille. Palveluista aiheutuvat lisäkustannukset voivat aluksi arveluttaa yrityksiä, mutta palvelun hyödyt käytännössä nähtyään moni huomaa, että palvelu on ollut hintansa veroinen. Kyselyyn osallistuneet tilitoimistot ajattelivat yritysten tietoisuuden lisäarvopalveluista olevan niiden käyttöön eniten vaikuttava tekijä. Hinnoittelu nähtiin vasta toiseksi merkittävimpänä tekijänä palvelutarjonnan ohella. Eräs syy lisäarvopalveluiden vähäiselle käytölle voi myös olla tarvittavan laskennan toteuttaminen yrityksen sisällä, jos sille ylipäättään koetaan tarvetta.

Pellisen (2007, 320–324) mukaan yrityksen koolla ja iällä on vaikutusta sen taloushallinnon tarpeisiin ja ratkaisuihin. Kun yritystoimintaa kasvatetaan, myös taloushallintoa on kehittävä ja taloutta täytyy pystyä seuraamaan useilla eri tavoilla. Erityisesti kasvuyrityksissä tarvitaan enemmän ja tarkempaa tietoa ja tästä syystä lisäarvopalveluille voi olla tarvetta enemmän kuin pienissä yrityksissä. Lindvall (2016-04-18) kertoo, että kasvuvaiheessa oleva yritys tarvitsee tilitoimistolta monipuolisempaa palvelutarjontaa, eivätkä pienet tilitoimistot välttämättä pysty vastaamaan tähän tarpeeseen. Haastatteluissa yrityksissä ei ollut halukkuutta yritystoiminnan kasvattamiseen ja se voi osittain selittää sitä, miksi lisäarvopalveluille ei koeta tarvetta. Kun vanhoilla toimintatavoilla on pärjätty ennenkin, niiden ajatellaan riittävän myös tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen lisäarvopalvelutarjonta Pohjois-Savossa on, millaisia lisäarvopalveluita pk-yritykset käyttävät ja millaisista lisäarvopalveluista ne olisivat kiinnostuneita. Opinnäytetyön aihe oli mielestämme hyvin valittu esimerkiksi sen ajankohtaisuuden ja mielenkiintoisuuden vuoksi. Lisäarvopalvelut olivat meille jo jonkin verran ennestään tuttuja, mutta työtä tehdessämme perehdyimme aiheeseen syvällisemmin ja saimme myös paljon uutta tietoa esimerkiksi tilitoimistoalan tämänhetkistä tilanteesta sekä erilaisista lisäarvopalveluista. Opimme paljon opinnäytetyöprosessin edetessä. Tiedonhakutaitomme kehittyivät ja opimme, miten tutkimus käytännössä toteutetaan. Aikataulun noudattamisen suhteen olisi voitu olla tarkempia.

Löysimme tutkimuksen toteutuksesta joitakin epäkohtia, joihin kiinnittäisimme enemmän huomiota, jos tutkimus olisi mahdollista tehdä uudestaan. Esimerkiksi haastattelututkimuksella olisi voitu kerätä enemmänkin tietoa, jos haastateltavia pk-yrityksiä olisi ollut useampia. Ehkä myös tilitoimistojen näkökulma olisi voinut tulla paremmin esille haastattelemalla niitä. Haastattelu olisi siis voinut olla vaihtoehto toteutetulle kyselylle. Haastattelulla olisi saatu syvällisempää ja tarkemmin aihetta kuvailevaa tietoa. Yleistettävä tieto ei jälkeinpäin ajateltuna olisi välttämättä ollut tarpeen. Tilitoimistojen haastatteluissa olisi voitu selvittää tarkemmin esimerkiksi sitä, minkä tilitoimistot kokevat vaikuttavan pk-yritysten lisäarvopalveluiden käyttöön. Haastatteluissa olisi voinut nousta esille sellaisia asioita, joita ei olisi osattu odottaa ja selvittää kyselyllä. Tutkittavaan aiheeseen olisi ollut syytä tutustua vieläkin paremmin ennen lomakkeen laatimista. Mikäli tilitoimistoille kuitenkin toteutettaisiin kyselytutkimus, sen pohjana voisi käyttää asiantuntijoiden haastatteluja. Kyselylomakkeella olisi ehkä myös pystytty keräämään vieläkin enemmän tietoa tutkimuksen kannalta olennaisista asioista. Myös kyselyyn vastaaminen olisi voinut olla helpompaa, jos lomaketta laatiessa olisi hyödynnetty asiantuntijoiden apua.

Pyrimme laatimaan tilitoimistoille lähetetyn kyselylomakkeen mahdollisimman huolellisesti. Siitä huolimatta löysimme siitä jälkeinpäin myös parannettavaa. Lomakkeessa olisi voinut olla vähemmän avoimia tekstikenttiä. Jos niitä olisi ollut vähemmän, lomake olisi voinut olla houkuttelevamman näköinen vastaajille. Kustannus- ja kannattavuuslaskennan olisi voinut määritellä yhdeksi lisäarvopalveluksi kahden erillisen sijaan, koska ne voi olla hankala erottaa toisistaan. Kyselyssä olisi voinut olla hieman vähemmän kysymyksiä, koska osa kysymyksistä oli loppujen lopuksi melko samankaltaisia. Tilitoimiston palvelutarjonta jaoteltiin opinnäytetyössä kolmeen osaan: peruspalveluihin, muihin palveluihin sekä lisäarvopalveluihin. Jälkeinpäin ajateltuna myös lisäarvopalveluita olisi voitu luokitella. Tarkemmin tarkasteltuna niistäkin voi erottaa sisäisen laskennan palveluita, ulkoiseen laskentaan liittyviä lisäpalveluita sekä neuvonnan ja konsultoinnin palveluita. Myös käsitteiden määrittelyssä olimme voineet olla tarkempia. Määrittelimme lisäarvopalveluiden käsitteen huolella, mutta emme ottaneet huomioon, että sähköistämisen ja pilvipalveluiden käsitteen voi ymmärtää eri tavoilla, koska esimerkiksi pilvipalveluille on olemassa paljon erilaisia määritelmiä. Myös ne olisi siis ollut tarpeen määritellä. Tutkimuskysymysten muotoilua olisi voitu miettiä tarkemmin. Yhdessä tutkimuskysymyksessä olisi voitu käyttää ei-lakisääteisten tilitoimistopalveluiden käsitteen tilalla lisäarvopalvelu -käsitettä, koska olimme kiinnostuneita selvittämään nimenomaan lisäarvopalveluita.

Kaikesta edellä mainitusta kritiikistä huolimatta opinnäytetyö toteutui kuitenkin melko hyvin tavoitteiden mukaisesti. Tutkimus saatiin toteutettua ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimustulokset raportoitiin ja niitä peilattiin teoriaan. Tämä tutkimus oli hyvin pienimuotoinen ja esimerkiksi kyselyn alhaisen vastausprosentin vuoksi sen tulokset eivät ole yleistettävissä. Myös haastattelun osallistujamäärä jäi pieneksi. Koska tutkimustuloksia ei voi yleistää, tutkimuksen perusteella ei voi saada kattavaa kuvaa koko lisäarvopalvelutarjonnasta ja tarpeesta Pohjois-Savossa. Koemme kuitenkin, että opinnäytetyöllä voi olla jonkinlaista merkitystä. Pohjois-Savon lisäarvopalvelujen tarpeesta ja niiden tarjonnasta ei ole juurikaan aiempaa tutkimustietoa, joten koemme, että aiheesta kiinnostunut voi saada tästä opinnäytetyöstä pintaraapaisun siihen. Tutkimustulokset tarjoavat siis muutaman yrityksen kokemuksia ja näkemyksiä lisäarvopalveluista.

Tilitoimistoala on jatkuvassa muutoksessa ja myös pk-yritysten suhtautumisessa lisäarvopalveluihin on tapahtumassa muutoksia. Tämän vuoksi tästä tutkimuksesta saadut tutkimustulokset ei välttämättä ole enää muutaman vuoden päästä ajankohtaisia ja jatkotutkimuksille on aihetta. Jotta saataisiin syvempi ymmärrys tilitoimistopalveluiden tarjonnasta, tilitoimistoille voitaisiin toteuttaa haastattelututkimus. Haastateltaviksi voitaisiin valita kokoluokaltaan ja palvelutarjonnaltaan erilaisia tilitoimistoja. Voitaisiin toteuttaa myös haastattelututkimus useammille pk-yrityksille, jotta saataisiin kerättyä vielä laajemmin niiden kokemuksia ja näkemyksiä tilitoimistojen lisäarvopalveluista. Tutkimuksessa selvisi, että tilitoimistot aikovat todennäköisesti kehittää lisäarvopalvelutarjontaansa tulevaisuudessa. Tästä tutkimuksesta ei kuitenkaan selviä, mihin suuntaan palvelutarjontaa aiotaan kehittää tilitoimistoissa ja millainen niiden tulevaisuuden lisäarvopalvelutarjonta voisi olla. Yleisesti tilitoimistoalalla muutos näyttää menevän konsultointipalvelujen suuntaan ja olisikin mielenkiintoista selvittää, onko näin myös pohjoissavolaisissa tilitoimistoissa.

LÄHTEET

AIROLA, Sirpa 2014. Taloushallinnon palvelun sisällöstä sopiminen. Tilisanomat. [Viitattu 2015-10-16.] Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/artikkeli/taloushallinnon-palvelun-sis%C3%A4ll%C3%B6st%C3%A4-sopiminen>

APUNEN, Antti 2010. Tuotteistajan opas taloushallinnon asiantuntijalle. Taloushallintoliitto. Helsinki: Taloushallintoliiton julkaisut Oy.

ATKINSON, Anthony, KAPLAN, Robert, MATSUMURA, Ella ja YOUNG, Mark 2011. Management Accounting – Information for Decision Making and Strategy Execution. Harlow: Pearson.

BDO 2015. Taloushallinnon ulkoistaminen keskisuurissa yrityksissä. [Viitattu 2016-03-07.] Saatavissa: http://www.bdo.fi/sites/default/files/bdo_raportti_web.pdf

DIOMEDA, Federico 2011. Tilitoimistot auttavat pk-yrityksiä kasvamaan. Tilisanomat 2/2011. Kirjoittanut: RYTSY, Ari.

HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko ja SAJAVAARA, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

HOLTARI, Seija 2006. Myy hyvä tilitoimisto! Talouselämä. Julkaistu: 2006-10-20.

IKONEN, Anne 2014a. Tilitoimistopalveluiden tarpeet pk-yrityksissä. Case Pohjois-Karjala. [Viitattu 2015-11-09.] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1521-4/urn_isbn_978-952-61-1521-4.pdf

IKONEN, Anne 2014b. Palveluiden tarjonta ja kehittäminen pohjoiskarjalaisissa tilitoimistoissa. [Viitattu 2015-11-15.] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1522-1/urn_isbn_978-952-61-1522-1.pdf

IKONEN, Anne 2014c. Tilitoimistopalveluiden kehittäminen pk-yritysten talousohjauksen tukemiseksi. Case Pohjois-Karjala. Kuinka tilitoimistot voivat kehittää toimintaansa pk-yritysten talousohjauksen tukemiseksi? - hankkeen loppuraportti. [Viitattu 2015-11-22.] Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1523-8/urn_isbn_978-952-61-1523-8.pdf

IKÄHEIMO, Seppo 2011. Pk-yrityksen hallinnointi ja johdon laskentatoimi - miten kehittää toimintaa. Tilisanomat. Julkaistu: 2011-03-15.

IKÄHEIMO, Seppo, MALMI, Teemu ja WALDEN, Risto 2012. Yrityksen laskentatoimi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

JAAKKOLA, Elina, ORAVA, Markus, VARJONEN, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Tekes. [Viitattu 2016-06-05.] Saatavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf

JÄRVENPÄÄ, Marko, LÄNSILUOTO, Aapo, PARTANEN, Vesa ja PELLINEN, Jukka 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

KANANEN, Jorma 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN, Jorma 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KIRJANPITOLAKI, L 1997/1336. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2016-04-06.] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1997/19971336>

KOIVUMÄKI, Jukka ja LINDFORS, Hannele 2012. Pk-yrityksen taloushallinto käytännönläheisesti. Helsinki: Kauppakamari.

KOSONEN, Katri 2013. Veroparatiisit, verosuunnittelu ja veronkierto. Kansantaloudellinen aikakauskirja 3/2013. [Viitattu: 2016-05-06.] Saatavissa: <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2014/09/Kosonen.pdf>

LAHTI, Sanna ja SALMINEN, Tero 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

LINDVALL, Anne 2016-04-18. Asiakkuuspäällikkö. [Haastattelu.] Kuopio: Accountor.

MARRIOTT, Neil & MARRIOTT, Pru 2000. Professional accountants and the development of a management accounting service for the small firm: barriers and possibilities. Management Accounting Research. Vol.11, 475–492.

METSÄ-TOKILA, Timo 2011. Taloushallinnon palvelut. Toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 2015-03-27.] Saatavissa: http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2112/Taloushallinnon_palvelut_lokakuu_2011.pdf

MÄKINEN, Vuokko 2016. Vaikuttavin digiloikka Suomessa. [luento]. [Viitattu 2016-04-06.] Saatavissa: <https://prezi.com/4pvv3rpt3qfc/vaikuttavin-digiloikka-suomessa-tili-ja-veropaivat-2016-vuokko-makinen/>

NEILIMO, Kari 2016. Raportointitarpeet johdon laskentatoimen näkökulmasta uudessa taloudessa. [luentomateriaali]. Tili- ja veropäivät.

PELLINEN, Jukka 2007. Kasvuyrityksen taloushallinto. Julkaisussa: LAUKKANEN, Mauri. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 311–326.

POHJOIS-SAVON KASVUYRITYSSELVITYS 2015a. Konsulttitoimisto Seppo Hoffren Oy Consultancy. [powerpoint-esitys]. [Viitattu 2015-03-23.] Saatavissa: http://www.pohjois-savo.fi/media/liitetiedostot/paatoksenteko/myr/2015/kokous_15062015/pohjois-savon-kasvuyritysselvitys-12.6.2015.pdf

POHJOIS-SAVON KASVUYRITYSSELVITYS 2015b. Konsulttitoimisto Seppo Hoffren Oy Consultancy. [Viitattu 2015-03-23.] Saatavissa: http://www.hoffrenconsultancy.fi/fileadmin/tiedostot/Ilmoittautuminen/ajankohtaista/Pohjois-Savon_kasvuyritysselvitysraportti_8_2015.pdf

PUOLAMÄKI, Esa 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Kasvuyrityksen liiketoiminnan ohjausmenetelmät. Helsinki: Tietosanoma.

RÄTTYÄ, Jari 2011. Palkkahallinnon ulkoistamissopimuksia tehdään yhä useammin. Tilisanomat 5/2011.

SALO, Urpo 2012. Kasvat osaamisvaatimukset taloushallinnon ammattilaisille. Tilisanomat 1/2012.

SAVON YRITTÄJÄT. Tietoa Savon Yrittäjistä. [Viitattu 2015-08-26.] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/savonyrittajat/tietoa/>

SIAN, S. ja ROBERTS, C. 2009. UK small owner-managed businesses: accounting and financial reporting needs. Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 16 No. 2, 289–305. [Viitattu: 2016-04-30.] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/14626000910956065>

SINKKONEN, Sari 2016. [luentomateriaali]. 2016-01-20. Helsinki: Tili- ja veropäivät.

STENBACKA, Juha ja SÖDERSTRÖM, Terttu 2014. Palkanlaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

SUOMALA, Petri, MANNINEN, Olli ja LYLÄ-YRJÄNÄINEN, Jouni 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita.

SUOMEN YRITTÄJÄT 2015. Yrittäjyys Suomessa. [Viitattu 2015-04-09.] Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyyssuomessa/>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2010. Kolme askelta ulkoistukseen – näin ostat talouspalveluita tilitoimistoltasi. [Viitattu 2015-04-09.] Saatavissa: http://taloushallintoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/de9c7e329ca8a395791c2343cdfca13d/1431354245/application/pdf/663618/Ostajan_Opas_2010_lr.pdf

TALOUSHALLINTOLIITTO 2011. Toimeksiantosopimus tilitoimiston palveluista KL2004. [Viitattu: 2016-01-14.] Saatavissa: https://taloushallintoliitto.fi/sites/default/files/dokumenttit/page/fields/field_related_attachments/122_kl2004_020514_0.pdf

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015a. Tilitoimistoala Suomessa. [Viitattu 2016-02-03.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tietoa-meista/tutkimuksia-ja-tietoa-alasta/tilitoimistoala-suomessa>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015b. Mitkä ovat auktorisoinnin vaatimukset? [Viitattu 2015-06-05.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/usein-kysytty/mitka-ovat-auktorisoinnin-vaatimukset>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015c. Taloushallinnon automatisointi säästäisi satoja työvuosia. [Viitattu 2015-10-08.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/ajankohtaista/taloushallinnon-automatisointi-saastaisi-satoja-tyovuosia-24092015>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015d. Tilitoimiston palvelut. Tilitoimiston palvelut voi jakaa neljään osaan. [Viitattu 2015-03-30.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/tilitoimistoasiointi/tilitoimiston-palvelut>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015e. Kirjanpidon ABC. [Viitattu 2015-03-26.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015f. Laskutus, reskontrat, saatavien valvonta. [Viitattu 2015-03-25.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/kirjanpidon-abc-mita-jokaisen-tulisi-tietaa-kirjanpidosta/kirjanpidon-menetelma-liiketapahtumat-ai-1>

TALOUSHALLINTOLIITTO 2015g. PHT Palkkahallinto tilitoimistossa. [Viitattu 2015-04-01.] Saatavissa: <https://taloushallintoliitto.fi/klt-pht/pht-palkkahallinto-tilitoimistossa>

TEHNUNEN, Jarkko 2006. Johdon laskentatoimi kärkiyritysverkostoissa. Soveltamismahdollisuudet ja yritysten tarpeet. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Väitöskirja. [Viitattu 2016-03-17.] Saatavissa: <https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/31137/TMP.objres.301.pdf>

TENHUNEN, Marja-Liisa 2007. Tilitoimistojen tiiviin yhteistyön esteenä muutoskitka. Liiketalouden liitto LTA 3/2007, 322–344. [Viitattu 2016-10-15.] Saatavissa:

http://lta.hse.fi/2007/3/lta_2007_03_a4.pdf

TENHUNEN, Marja-Liisa 2013. Mitä on johdon laskentatoimi ja mihin sitä tarvitaan. Johdon laskentatoimen koulu osa 1/10. Tilisanomat. [Viitattu 2016-01-20.] Saatavissa: <http://tilisanomat.fi/content/mit%C3%A4-johdon-laskentatoimi-ja-mihin-sit%C3%A4-tarvitaan>

TILASTOKESKUS a. Pk-yritys. [Viitattu 2016-04-08.] Saatavissa: http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html

TILASTOKESKUS b. Kokonaistutkimus vai otostutkimus. [Viitattu 2015-10-04.] Saatavissa: <https://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/03/03/>

TILASTOKESKUS 2008. Toimialaluokitus 2008. [Viitattu 2015-07-07.] Saatavissa:

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/69201.html>

TILASTOKESKUS 2014. Yritykset toimialoittain 2013–2014. [Viitattu 2016-03-08.] Saatavissa:

http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/table/table-ViewLayout1/?rxid=19222920-940a-4daa-bbc0-bc66fdb0e2e4

TILASTOKESKUS 2015. [Viitattu 2015-09-05.] Saatavissa: <http://193.166.171.75/Dialog/Save-show.asp>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ a. Viranomaisilmoitukset. Yritys-Suomi. [Viitattu 2016-04-10.] Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/viranomaisilmoitukset>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ b. Rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat. Yritys-Suomi. [Viitattu 2016-26-03.] Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/rahoitus-ja-kannattavuuslaskelmat>

TYÖ- JA ELINKEINOMINISTERIÖ c. Kilpailuympäristö ja markkinaselvitys. Yritys-Suomi. [Viitattu 2016-11-04.] Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/kilpailuymparisto-ja-markkinaselvitys>

VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen - menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

VUORIO, Maija, KANANEN, Marja-Liisa ja HAKOLA, Liinamaaria 2013. Meidänkin pitää muuttua! - Havaintoja tilitoimistojen kehittämisestä. Toimittanut: Teemu Makkonen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

LIITE 1: KYSELYLOMAKKEEN SAATEKIRJE

HYVÄ VASTAANOTTAJA

Olemme liiketalouden kolmannen vuoden opiskelijoita Savonia-ammattikorkeakoulusta ja opinnoissamme olemme suuntautuneet taloushallintoon. Teemme opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on selvittää pk-yritysten lisäarvopalveluiden tarvetta ja tilitoimistojen lisäarvopalveluiden tarjontaa. Tävoitteena on tutkia, kuinka tarve ja tarjonta kohtaavat. Osana opinnäytetyötä toteutamme kyselyn Pohjois-Savon alueen tilitoimistoille. Kysely lähetetään yhteistyökumppanimme Savon Yrittäjien kautta. Savon Yrittäjät on yksi Suomen Yrittäjien aluejärjestöistä.

Tilitoimistoala muuttuu ja lisäarvopalveluiden merkitys tilitoimistojen palvelutarjonnassa on korostunut viime vuosina. Jotta saisimme kattavan kokonaiskuvan Pohjois-Savon alueen tilitoimistojen perus- ja lisäarvopalveluiden tarjonnasta, jokainen vastaus on tärkeä.

Kyselyyn osallistuminen on vapaaehtoista ja vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaaminen vie aikaa n. 5-10 minuuttia. Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn sunnuntaihin 6.9. mennessä osoitteessa <https://www.webpolsurveys.com/S/341BA326A7F250F3.par>. Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2: KYSELYLOMAKE TILITOIMISTOILLE

Kysely lisäarvopalveluista Pohjois-Savon alueen tilitoimistoille

Vastaattehan vain oman toimipaikkanne puolesta.

TAUSTAKYSYMYKSET

1. Mikä on yrityksenne yritysmuoto? *

- ☐ Toiminimi
- ☐ Avoin yhtiö
- ☐ Kommandiittiyhtiö
- ☐ Osakeyhtiö

2. Kuinka monta työntekijää yrityksenne palveluksessa on? *

- ☐ 1
- ☐ 2-4
- ☐ 5-9
- ☐ 10-50
- ☐ yli 50

3. Kuinka monta vuotta yrityksellänne on ollut liiketoimintaa? *

- ☐ alle 2
- ☐ 3-5
- ☐ 6-9
- ☐ 10-19
- ☐ yli 20

4. Onko yrityksenne auktorisoitu? *

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

5. Mikä on yrityksenne toimipaikka? *

- ☐ Iisalmi
- ☐ Juankoski

- ☐ Kaavi
- ☐ Keitele
- ☐ Kiuruvesi
- ☐ Kuopio
- ☐ Lapinlahti
- ☐ Leppävirta
- ☐ Pielavesi
- ☐ Rautalampi
- ☐ Rautavaara
- ☐ Siilinjärvi
- ☐ Sonkajärvi
- ☐ Suonenjoki
- ☐ Tervo
- ☐ Tuusniemi
- ☐ Varkaus
- ☐ Vesanto
- ☐ Vieremä
- ☐ Muu, mikä?

6. Oletteko monipuolistaneet palvelutarjontaanne viimeisen kolmen vuoden aikana?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

PALVELUTARJONTA

ULKOISEN LASKENNAN PALVELUT

7. Mitä seuraavista palveluista tarjoatte? *

- ☐ Kirjanpito
- ☐ Tilinpäätös
- ☐ Alv-laskenta ja -ilmoitukset
- ☐ Veroilmoitukset
- ☐ Muut viranomaisilmoitukset
- ☐ Pankkiyhteyspalvelut
- ☐ Palkanlaskenta

- ☐ Myyntilaskutus
- ☐ Myyntireskontra
- ☐ Ostoreskontra
- ☐ Arkistointi

LISÄARVOPALVELUT

SISÄISET ELI JOHDON LASKENNAN JA RAPORTOINNIN PALVELUT

8. Tarjoatteko lisäarvopalveluita? *

Jos vastaat ei, siirry kysymykseen 15.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

9. Mitä seuraavista lisäarvopalveluista tarjoatte?

- ☐ Budjetointi
- ☐ Budjettiseuranta
- ☐ Kustannuslaskenta ja hinnoittelu
- ☐ Kannattavuuslaskenta
- ☐ Tilinpäätöksen analysointi
- ☐ Muut analyysit
- ☐ Investointilaskelmat
- ☐ Ennusteet
- ☐ Omistajanvaihdospalvelut
- ☐ Muut yhtiöoikeudelliset palvelut
- ☐ Veroneuvonta ja -konsultointi
- ☐ Controller- ja talouspäällikköpalvelut
- ☐ Muu neuvonta ja konsultointi
- ☐ Muu, mikä?

10. Millä perusteella olette valinneet tarjoamanne lisäarvopalvelut?

- ☐ Oman ammattiosaamisen perusteella
- ☐ Kysynnän perusteella
- ☐ Asiakastarpeiden perusteella
- ☐ Haluamme erikoistua tiettyihin palveluihin

☐ Muu, mikä?

11. Mitkä ovat kolme käytetyintä lisäarvopalveluanne?

(käytetyin palvelu = 1)

	1	2	3
Budjetointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Budjettiseuranta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannuslaskenta ja hinnoittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannattavuuslaskenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilinpäätöksen analysointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut analyysit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investointilaskelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ennusteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omistajanvaihdospalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muut yhtiöoikeudelliset palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veroneuvonta ja -konsultointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controller- ja talouspäällikköpalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu neuvonta ja konsultointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En osaa sanoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitkä seikat vaikuttavat kokemuksenne mukaan lisäarvopalveluiden käyttöön?

- ☐ Hinnoittelu
- ☐ Palvelutarjonta
- ☐ Tietoisuus lisäarvopalveluista
- ☐ Muu, mikä?

13. Tarjoatteko aktiivisesti asiakkaillenne lisäarvopalveluita, kun huomaatte että asiakasyritys voisi hyötyä jostain tietystä palvelusta?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

14. Olisiko teillä tarvetta lisäarvopalveluista kertovalle esitteelle?

- ☐ Kyllä olisi tarvetta
- ☐ Kyllä, aiomme tehdä sellaisen

- ☐ Ei olisi tarvetta
- ☐ Ei, meillä on jo käytössä sellainen
- ☐ En osaa sanoa

15. Oletteko selvittäneet, mitä lisäarvopalveluita asiakkaat haluaisivat käyttää?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

16. Mitä lisäarvopalveluita asiakkaat kokemuksenne mukaan haluaisivat käyttää?

- ☐ Budjetointi
- ☐ Budjettiseuranta
- ☐ Kustannuslaskenta ja hinnoittelu
- ☐ Kannattavuuslaskenta
- ☐ Tilinpäätöksen analysointi
- ☐ Muut analyysit
- ☐ Investointilaskelmat
- ☐ Ennusteet
- ☐ Omistajanvaihdospalvelut
- ☐ Muut yhtiöoikeudelliset palvelut
- ☐ Veroneuvonta ja -konsultointi
- ☐ Controller- ja talouspäällikköpalvelut
- ☐ Muu neuvonta ja konsultointi
- ☐ Muu, mikä?

17. Uskotteko, että yritykset hyötyisivät siitä, että ne käyttäisivät enemmän lisäarvopalveluita?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

18. Aiotteko kehittää lisäarvopalvelutarjontaanne tulevaisuudessa?

- ☐ Kyllä
- ☐ Kyllä, tilitoimistoalan muutoksen vuoksi
- ☐ Kyllä, lisääntyvän kysynnän vuoksi

- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

19. Oletteko sähköistäneet palvelujanne?

- ☐ Kyllä, miten?
- ☐ Ei

20. Oletteko ottaneet käyttöön pilvipalveluita?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

LIITE 3: TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Tilitoimistopalveluiden käyttö

- peruspalvelut
- lisäarvopalvelut
- viimeisimmät käyttöönotetut palvelut
- lisäarvopalveluiden käyttö tulevaisuudessa

Palveluiden valintaperusteet

- miksi/millä perusteella palvelut valittu
- käyttöönottoon vaikuttaneet tekijät (hinta, tietoisuus, tarjonta, suosittelut)

Lisäarvopalvelut

- kokemukset lisäarvopalveluista
- saadut hyödyt
- tyytyväisyys/tyytymättömyys
- miksi ei käytä/koe tarvetta käyttää

Tilitoimistoyhteistyö/vaikutus palveluiden käyttöön

- tyytyväisyys
- tilitoimiston vaihto
- markkinointi
- lisäarvopalveluiden aktiivinen tarjoaminen
- informaation saaminen ja sen riittävyys/selkeys

Sähköistämisen vaikutus

- kokemukset sähköistämisestä
- kokemukset pilvipalveluista